



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO GESTÃO/ MBA

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

ZUPPA, NUNCA FOI TÃO FÁCIL COMER SOPA!

TERESA MARLENE ALVES PINHEIRO FELICIDADE

MAIO – 2012



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM GESTÃO/ MBA

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

ZUPPA, NUNCA FOI TÃO FÁCIL COMER SOPA!

TERESA MARLENE ALVES PINHEIRO FELICIDADE

ORIENTAÇÃO:

DOUTOR AMÍLCAR SANTOS GONÇALVES

MAIO – 2012

ZUPPA, NUNCA FOI TÃO FÁCIL COMER SOPA!

Teresa Marlene Alves Pinheiro Felicidade

Mestrado em: Gestão/ MBA

Orientador: Professor Doutor Amílcar Santos Gonçalves

Provas concluídas em: Maio de 2012

RESUMO

O projeto de Intraempreendedorismo, *Zuppa, Nunca foi tão fácil comer sopa!* pretende promover e avaliar o lançamento no mercado, de um conceito inovador de sopa "pronta-a-comer", preparada com ingredientes naturais, orgânicos e saudáveis, destinada ao consumo nos locais de trabalho.

Inspirada numa viagem realizada ao Japão em 2009, onde as refeições, devidamente embaladas e acondicionadas, disponíveis nos diversos pontos de venda, estavam prontas a consumir com a simples adição de água quente que os próprios estabelecimentos disponibilizavam no momento, e do sucesso das máquinas de café Nespresso, nasce a ideia de *Zuppa, pronta-a-comer*, cujos ingredientes, liofilizados e encapsulados, ficarão prontos a consumir através da utilização de um sistema de fluxo, semelhante ao da máquina de café Nespresso, que os transformará em sopa.

Com o objetivo de testar a viabilidade deste novo conceito de produto, foi elaborado um Plano de Negócio a fim de averiguar se este projeto deve prosseguir para a fase de implementação.

Palavras-Chave: Intraempreendedorismo, Plano de Negócios, Desenvolvimento de produto

ZUPPA, IT NEVER BEEN SO EASY TO EAT SOUP!

Teresa Marlene Alves Pinheiro

Degree in: Master Business Administration

Advisor: Professor Doutor Amílcar Santos Gonçalves

Investigation finished in: May 2012

ABSTRACT

The Intrapreneurship project, “Zuppa, it has never been easier to eat soup!” is intended to promote and evaluate the market launch of an innovative concept of soup "ready-to-eat," prepared with natural, organic and healthy ingredients, for consumption in local work.

Inspired by a travel to Japan in 2009, where meals, properly packaged and wrapped, available in various outlets, were ready to eat with the simple addition of hot water that the shops themselves offered at the time, and the success of Nespresso machines, the idea came to Zuppa, “ready-to-eat” food whose ingredients, lyophilized and encapsulated, will be ready for consumption through a flow system, similar to the Nespresso coffee machine, which will turn them into soup.

In order to test the feasibility of this new product concept, a business plan was designed to ascertain if this project should or not proceed to the implementation phase.

Key-Words: Intrapreneurship, Business Plan, New Product Development

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero expressar o meu agradecimento ao Professor Doutor Amílcar Santos Gonçalves, pela disponibilidade demonstrada, pela rigorosa e preciosa orientação neste projeto, fundamentais para a sua prossecução e conclusão, bem como, o apoio que sempre demonstrou.

Aos meus amigos que se disponibilizaram a ajudar e que foram fundamentais para me dar ânimo nas fases mais complexas.

E finalmente, mas não menos importante, o meu reconhecimento aos meus pais, irmã, marido e família, por todo o suporte familiar prestado, pelo apoio moral e afetivo concedidos ao longo deste período e que, sem os quais, não teria conseguido finalizar o presente trabalho.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

ÍNDICE

Lista De Tabelas, Figuras E Quadros.....	8
1. Introdução	9
2. Enquadramento Teórico.....	11
2.1. Do Empreendedorismo Ao Intraempreendedorismo.....	11
2.2. Tipos De Intraempreendedorismo	16
2.3. Vantagens E Desvantagens Do Intraempreendedorismo.....	18
3. Ideia E Conceito.....	20
4. Estudo De Mercado.....	21
4.1. Enquadramento Geral.....	21
4.2. Recolha Dos Dados E De Informação.....	22
4.3. Caracterização Do Mercado	25
4.3.1. Dimensão Atual Do Mercado.....	25
4.3.2. Necessidades E Tendências.....	27
4.3.3. Potencial De Crescimento	31
4.3.4. Mercado Alvo.....	33
4.4. Análise Da Concorrência No Sector.....	34
4.5. Análise Da Competitividade	35
4.6. Análise SWOT	41
5. Oferta De Produto	44
5.1. Questões Críticas.....	46
5.2. Chaves Para O Sucesso	46
6. Estratégia De Marketing	49
6.1. Missão	49
6.2. Objetivos	50

6.3. Posicionamento Estratégico Da Oferta.....	51
6.4. Marketing Mix.....	53
7. Análise Da Viabilidade Económica E Financeira	58
7.1. Recursos Necessários	58
7.2. Previsão De Vendas.....	59
7.3. Previsão Dos Custos.....	61
7.4. Demonstração Dos Resultados	63
7.5. Balanços Previsionais.....	64
7.6. Mapa De Cash Flows Previsãoais	65
7.7. Rentabilidade Económico-Financeira	66
7.8. Análise De Break-Even	67
7.9. Resumo Do Projeto	68
7.10. Análise De Sensibilidade.....	69
8. Conclusão.....	72
9. Bibliografia	76
10. Anexos	85
I. INE - Inquérito Nacional De Saúde 2005/2006 - Consumo De Sopa	85
II. Total De Empresas Empregadoras Ativas, Por Escalão Dimensional.....	85
III. Focus Grupo - Planeamento	86
IV. Focus Grupo - Resultados	87
V. Resultados Do Questionário	88

Lista De Tabelas, Figuras E Quadros

Figura 1 - Modelo das 5 Forças de Porter	36
Figura 2 - Matriz SWOT	42
Figura 3 - Funcionamento da máquina de fluxo.....	44
Figura 4 - Posicionamento da oferta	52
Figura 5 - Circuito de distribuição do produto	55
Figura 6 - Plano de Promoção para o primeiro ano.....	57
Figura 7 - Previsão gráfica do crescimento das vendas.....	60
Figura 8 - Análise gráfica do Break-Even.....	67
Quadro 1 - Consumo de sopa pela população residente em Portugal	25
Quadro 2 - Número de empresas nas regiões de Lisboa e Porto.....	26
Quadro 3 - Número estimado de trabalhadores que consomem sopa em 2011.....	26
Quadro 4 - Necessidades individuais e empresariais e respetivas tendências.....	31
Quadro 5 - Objetivos de Marketing.....	51
Quadro 6 - Previsão das Vendas	59
Quadro 7 - Previsão de Custos	62
Quadro 8 - Demonstração de Resultados	63
Quadro 9 - Balanços Previsionais	64
Quadro 10 - Mapa de Cash Flows Previsionais	65
Quadro 11 - Rentabilidades económico-financeiras	66
Quadro 12 - Análise Quantitativa do Break Even.....	67
Quadro 13 - Resumo do projeto - Análise de Viabilidade	68
Quadro 14 - Resumo do projeto - Análise de Sensibilidade: Cenário Pessimista.....	70
Quadro 15 - Resumo do projeto - Análise de Sensibilidade: Cenário Otimista.....	71

1. Introdução

O presente trabalho tem como objetivo testar a viabilidade de um projeto de Intraempreendedorismo, baseado no desenvolvimento de um novo conceito de sopas “prontas-a-comer” no mercado português, a fim de averiguar se o mesmo deve seguir para a fase de implementação. Neste sentido, foi elaborado um plano de negócio, constituído pelas seguintes fases sequenciais:

- Exposição da Ideia e Conceito;
- Desenvolvimento do Estudo de Mercado, recorrendo a fontes de dados primárias, através da realização de um Focus Group e de um Questionário realizado via correio eletrónico, e secundárias, através do Instituto Nacional de Estatística, de artigos de Imprensa Especializada e de Associações Sectoriais, e de outros Relatórios de estudos de mercado já efetuados;
- Formulação da Oferta de Produto;
- Elaboração da Estratégia de Marketing, definindo uma política de Marketing Mix para alcançar os objetivos propostos;
- Análise Económica Financeira para avaliar a rentabilidade do projeto;

Seguindo esta metodologia, pretendeu-se obter resposta para algumas questões a fim de verificar a validade da “ideia” no mercado (Trigo, 2009), nomeadamente:

- Quem são os clientes? São em número suficiente para viabilizar a solução?
- Estão suficientemente insatisfeitos com as soluções atuais?
- Quais os custos?
- Existem canais de distribuição, restrições legais (agora ou em breve)?
- Quem são os concorrentes? Como atuam? Como chegam ao mercado?

- O produto ou serviço é fácil de entender ou de imitar?
- O mercado tem condições financeiras para o comprar agora ou em breve? A que preço? Durante quanto tempo?
- Qual o potencial de crescimento do mercado?

A resposta a estas questões, permitiram fundamentar se o projeto de Intraempreendedorismo no modelo que se propõe, tem condições para avançar para a fase de implementação.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Do Empreendedorismo Ao Intraempreendedorismo

Numa altura em que tanto se fala de empreendedorismo, e na necessidade de criação de novos negócios como fator crítico de sucesso para o desenvolvimento do nosso país, apresento um projeto de Intraempreendedorismo¹, relevante para questões de competitividade, inovação e renovação do tecido empresarial, uma vez que se trata de um sistema revolucionário para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através do melhor uso dos seus talentos empreendedores (Pinchot, 1985).

A investigação do empreendedorismo é iniciada em meados dos anos 70, contudo, o conceito tem origens muito mais antigas e foi primeiramente estudado, a partir do século XVIII, por economistas interessados em entender o fenómeno enquanto explicação para o sistema de mercado e para teorias de desenvolvimento económico (Trigo, 2003).

O termo “empreendedor” é derivado da palavra francesa *entrepreneur*, usada pela primeira vez pelo economista irlandês Cantillon (1755), reconhecido por muitos historiadores como o grande teórico da economia, e segundo o qual o “*entrepreneur* é o indivíduo que assume riscos”. Desde então, o conceito tem vindo a ser utilizado de uma forma mais abrangente. Menger (1871) definiu o empreendedor como “aquele que antecipa necessidades futuras”, o norte-americano Knight (1921) afirmou que “o que distingue o empreendedor é a capacidade de lidar com a incerteza” e Mises (1949),

¹ Embora, nas Instruções para a Organização do Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa aprovadas pela Academia Brasileira de Letras, o termo intraempreendedorismo devesse ser escrito com hífen (intra-empreendedorismo), optamos, neste trabalho por adotar a grafia usual empregada para este termo nos meios académicos.

afirmou que, o “empreendedor é o tomador de decisões”. Também para Schumpeter (1950), um empreendedor é uma pessoa que deseja e é capaz de converter uma nova ideia ou invenção numa inovação bem-sucedida e a sua principal tarefa é a “destruição criativa”, a qual se dá através da mudança, ou seja, através da introdução de novos produtos ou serviços em substituição aos que eram utilizados. Já para Hayek (1959), austríaco e economista, o empreendedorismo envolve não apenas risco, mas, sobretudo, conduz a um processo de descoberta das condições produtivas e das oportunidades de mercado por parte dos próprios atores sociais. McClelland (1961) identifica três necessidades do empreendedor: poder, afiliação e sucesso (sentir que se é reconhecido), e afirma que “o empreendedor manifesta necessidade de sucesso”. Já Rotter (1966) identifica o *locus* de controlo interno e externo em que “o empreendedor manifesta locus de controlo interno” e Drucker (1970) defende que o comportamento do empreendedor reflete uma espécie de desejo de uma pessoa em colocar a sua carreira e sua segurança financeira na linha de frente e correr riscos em nome de uma ideia, investindo muito tempo e capital em algo incerto. Para Casson (1982) “O empreendedor toma decisões criteriosas e coordena recursos escassos” e Sexton e Bowman (1991) referem, que “O empreendedor consegue ter uma grande tolerância à ambiguidade”.

É nesta época que é também introduzido um outro conceito, o de Intraempreendedor, por Pinchot (1985). Para este autor, os Intraempreendedores são colaboradores de empresas que agem como se fossem proprietários das mesmas, colaborando para transformar boas ideias em realidades. Defende que uma organização empreendedora deve ser organizada em equipas que funcionam como pequenas empresas agrupadas, atuando em rede.

Trata-se de um sistema que oferece uma maneira saudável para se reagir aos desafios empresariais do novo milénio (Dantas, 2008).

No entanto, para este sistema ser bem-sucedido, é importante que a organização possibilite espaço adequado para o desenvolvimento das capacidades dos intraempreendedores (Lezana, Pedro, Ventura e Santos, 2001).

O custo de se perder talentos empreendedores, conforme alerta Pinchot (1985), costuma ser maior do que o da simples perda de um técnico qualificado, ou de um elemento eficaz de uma área administrativa específica. Para estimular o espírito empreendedor na empresa, Pinchot (1985) defende que é necessário promover o envolvimento dos colaboradores.

De acordo com Dantas (2008), pelo menos três caminhos são apontados para alcançar esse envolvimento, nomeadamente:

- A participação na gestão: ou seja, os colaboradores com espírito empreendedor têm maiores possibilidades de subir na organização, podendo atingir rapidamente os diversos níveis de gestão.
- A participação no capital da empresa: à medida que a empresa progride, a partir das ideias e ações propostas pelos Intraempreendedores, estes são convidados a participarem no capital da empresa, tornando-se seus sócios.
- A participação nos lucros da empresa: a empresa destina parte dos seus lucros como prémio aos Intraempreendedores que apresentaram ideias mais criativas, inovadoras e que, uma vez implementadas, geraram evidentes sinais de progresso para a organização.

Para Lezana e Tonelli (1998) é importante enfatizar que não existe uma “personalidade empreendedora” ou intraempreendedora, mas sim algumas características comuns a estes indivíduos como autonomia, autoconfiança, flexibilidade, independência, criatividade, liderança, etc. Estes autores afirmam que “os aspetos mais relevantes relacionados à personalidade são as necessidades, os conhecimentos, as habilidades e os valores”. Assumem riscos de forma conservativa, têm uma extensa rede de relacionamentos dentro e fora da empresa, conhecem os limites do que é aceitável e impulsionam as coisas tão longe quanto podem ir. Com a utilização dos recursos têm o seu foco nos resultados.

Também Angelo (2003) observa que existem pelo menos três características fundamentais que revelam a vocação empreendedora:

- Vontade e habilidade para criar algo absolutamente inédito e que possa melhorar as condições de vida da família, da empresa, da comunidade local ou da raça humana.
- Capacidade de encontrar novas utilidades para ideias antigas. O objeto dessa ação de reciclagem deve resultar em benefício coletivo.
- Talento para melhorar a eficiência de um sistema, processo ou produto, tornando-o mais económico, acessível e tecnicamente superior.

Pinchot (1985) enumerou ainda 10 mandamentos, a serem considerados, para um intraempreendedor ser bem-sucedido, nomeadamente:

1. Ter sempre em mente os interesses da empresa e dos clientes, especialmente quando houver necessidade de desrespeitar uma regra ou evitar a burocracia;
2. Solicitar aconselhamento antes de pedir recursos;
3. Formar uma equipa. Intraempreendedorismo não é uma atividade solitária;
4. Partilhar o mais amplamente possível as recompensas;

5. Prometer pouco e realizar em excesso;
6. Fazer o trabalho necessário para atingir o objetivo, independentemente do cargo/ posição ocupada na empresa;
7. Lembrar-se de que é mais fácil pedir perdão do que pedir permissão;
8. Chegar ao trabalho cada dia sem medo de ser demitido;
9. Ser leal às suas metas, mas realista quanto às maneiras de as atingir;
10. Honrar e educar os patrocinadores

Para Horsby et al, apud Dornelas (2003), o que diferencia os 2 tipos de empreendedorismo são as características organizacionais. Normalmente, o contexto de trabalho de um intraempreendedor é uma organização burocrática, enquanto o empreendedor atua num ambiente com maior flexibilidade e autonomia. Também muitas organizações não criam um ambiente adequado para o desenvolvimento do intraempreendedor, sendo este forçado a inovar na organização sem o seu apoio (Cornwall e Perlman, 1990). Empreender em organizações já estabelecidas pode ser até mais difícil do que iniciar uma nova empresa sem vínculo corporativo, pois existem regras a serem seguidas, a burocracia pode ser um fator limitante e o controlo normalmente não está nas mãos do empreendedor. Também ao se iniciar um negócio novo, os recursos nem sempre estão presentes, a empresa não tem nome no mercado, a gestão dificilmente é profissionalizada, o que pode levar ao ceticismo. E enquanto o intraempreendedor está preocupado em melhorar a imagem da marca da empresa, trabalhando dentro de uma cultura existente, com regras claras e horizontes de médio e longo prazo dentro de uma burocracia já estabelecida, o empreendedor está voltado para

a criação de riquezas e de estratégias, num horizonte de curto prazo e a passos rápidos (Pessoa e Batista, 2005).

Verificam-se também semelhanças entre ambos os tipos de empreendedorismo que são importantes referir. Nomeadamente, a perseverança, a capacidade de reconhecimento, a avaliação, a exploração de oportunidades e a criação de produtos, serviços, processo ou negócios, são características que se encontram em ambos os conceitos (Pessoa e Batista, 2005).

O dilema entre a necessidade de inovação e a sua resistência irracional é um desafio que se apresenta a todas as organizações que pretendem modernizar-se, mas o principal desafio é a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento dos intraempreendedores (David, 2004).

2.2. Tipos De Intraempreendedorismo

Dornelas (2003) refere que o intraempreendedorismo, empreendedorismo corporativo, ou empreendedorismo interno não se refere a uma versão adaptada do empreendedorismo tradicional, mas a uma ampliação da definição e sua aplicação a outras áreas, sem perda conceitual. Sharma e Chrisman apud Dess et al. (2003) definem intraempreendedorismo como “o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro daquela organização”.

De acordo com Dornelas (2003), são várias as possibilidades de aplicação do intraempreendedorismo na organização, nomeadamente o *Corporate Venturing* que está relacionado com a criação de algo novo, podendo ter sido gerado dentro da própria

organização, e o *Intrapreneurship* que é o empreendedorismo aplicado dentro da organização.

Covin e Miles apud Dess et al. (2003) definem quatro tipos de Intraempreendedorismo, designadamente: Renovação Estratégica, Redefinição de Domínio, Rejuvenescimento Organizacional e Regeneração Sustentada. A Renovação Estratégica consiste na alteração das estratégias da organização para se alinhar com o ambiente externo, e desta forma aproveitar da melhor forma a exploração de novos produtos e mercados. A Redefinição de Domínio surge quando a empresa procura a criação de um novo mercado para um novo produto. O Rejuvenescimento Organizacional refere-se ao processo de inovação com o objetivo de melhorar processos, rotinas administrativas e políticas operacionais. A Regeneração Sustentada surge quando a organização desenvolve novas culturas, processos e estruturas com o objetivo de suportar e encorajar inovações de produtos ou processos.

Estes autores destacam também que as organizações podem implementar apenas uma ou a totalidade destas modalidades simultaneamente.

Convém destacar que o processo de intraempreendedorismo difere de organização para organização, pois o desenvolvimento de novos produtos, processos e ideias não segue um caminho fixo (Cornwall e Perlman, 1990).

A intensidade empreendedora é assim determinada por três variáveis fundamentais: a inovação, a propensão para assumir riscos e a proatividade (iniciativa). A prática combinada destas variáveis é que determinará o grau de empreendedorismo da organização (Pessoa e Batista, 2005).

2.3. Vantagens E Desvantagens Do Intraempreendedorismo

Para melhor avaliarmos o impacto do Intraempreendedorismo, é conveniente analisarmos também as suas vantagens e desvantagens, sob a ótica da empresa e sob a ótica do colaborador (Dantas, 2008).

Sob a ótica da empresa, uma das vantagens relevantes é a de se ter colaboradores com visão, que “vestem a camisa da empresa”, dedicados como se fossem donos do seu próprio negócio. Neste caso, a capacidade da empresa em negociar com os Intraempreendedores tem de ser muito maior do que a que se exigia no passado. Por outro lado, há ainda a vantagem de se praticar internamente o empreendedorismo de maneira pró-ativa. O intraempreendedor encara a implementação das suas ideias como um desafio pessoal e, por acreditar que elas contribuirão para o desenvolvimento da empresa em que trabalha, empenha-se em viabilizá-las. A empresa, ao premiá-los, estimula uma ação empreendedora, que se reflete em maior produtividade.

Outra vantagem para a empresa é o facto de ter um menor *turnover* de colaboradores caso tenha interesse em preservar os considerados acima da média.

Sob a ótica dos colaboradores as vantagens principais são a participação nos lucros, a participação nas decisões, a participação em *brainstorms* constantes, quer para a criação de novos produtos e serviços, quer para a reestruturação de processos internos, e os incentivos à inovação e à liberdade para criar e inovar.

No entanto, muitas destas vantagens exigem uma análise crítica, pois também têm associadas algumas desvantagens, nomeadamente:

- O Intraempreendedorismo pode gerar competição excessiva, dificultando a partilha de informação e estimulando uma deficiente comunicação entre os colaboradores;

- O facto de exigir dos colaboradores conhecimentos acima da média para conseguir aprovação às propostas pode gerar desconforto entre os menos privilegiados, ainda que igualmente competentes;
- Pode gerar também “apadrinhamentos”, que, consequentemente, podem gerar falsas competências e estimular a recompensa injusta;
- Tende a estimular a recompensa apenas por dinheiro, o que nem sempre é o desejável. Sabemos, com base nos estudos de Maslow (1943) e Herzberg (1959), que nem sempre a recompensa em dinheiro é a mais indicada.

3. Ideia E Conceito

A ideia deste projeto de Intraempreendedorismo surgiu de uma viagem ao Japão realizada em 2009, onde as refeições, devidamente embaladas e acondicionadas, disponíveis nos diversos pontos de venda, tais como os supermercados, mercearias, lojas de conveniência, estavam *prontas a comer* através da simples adição de água quente, que os próprios estabelecimentos disponibilizavam no momento.

Tendo também em conta o grande sucesso das máquinas de café Nespresso, práticas, cómodas e esteticamente elegantes, surgiu a ideia da sopa “*pronta-a-comer*”, através da liofilização e encapsulamento dos seus ingredientes para assegurar toda a qualidade e sabor dos mesmos na preparação da sopa. Este conceito de sopa “*pronta-a-comer*” associa-se ao uso de um sistema de fluxo semelhante ao funcionamento de uma Nespresso e tem como mercado alvo, as empresas (mercado B2B) e os seus consumidores finais (mercado B2C).

A máquina de fluxo será criada especificamente para a preparação de sopa e poderá ser obtida via compra ou via aluguer, por empresas que desejam oferecer refeições rápidas aos seus colaboradores (mercado B2B).

As sopas serão oferecidas em diferentes gamas: Tradicional, Light e Gourmet, e poderão ser complementadas com a utilização de condimentos adicionais, tais como *croutons* ou pinhões. As suas cápsulas poderão ser adquiridas diretamente pelas empresas (B2B) ou pelos seus utilizadores finais (mercado B2C) através do *website* da empresa ou através da força de vendas presente na região, e serão fornecidas diretamente pela mesma ou pelo correio.

4. Estudo De Mercado

4.1. Enquadramento Geral

Para melhor conceber uma oferta de produto ajustada às necessidades e gostos dos nossos potenciais clientes, tornou-se fundamental proceder a uma análise e caracterização de mercado relacionado com o consumo das sopas em Portugal, especialmente nos grandes centros urbanos como Lisboa e Porto.

Dado que os *estudos de mercado* são um dos elementos de maior notoriedade do marketing, sendo vitais para o conhecimento do comportamento não só dos clientes, mas também dos concorrentes da empresa (Marreiros, 2008), procurou-se dar resposta a um conjunto de necessidades de informação, relacionadas com a quantificação, determinantes e estrutura da procura (como a caracterização do perfil do consumidor, os seus comportamentos de consumo, atitudes e processos de decisão de compra), e com a caracterização da oferta, global e interna, das variedades e tipos de sopas existentes e consumidas atualmente no mercado.

Diversos autores têm também apresentado outras definições para o conceito de um estudo de mercado. Webb apud Marreiros (2008) afirma que “*um estudo de mercado é um conjunto de ferramentas de análise, avaliação e medida, que procuram reduzir a distância entre o fabricante de um produto e o consumidor; primordialmente, através do fornecimento ao fabricante de informação pertinente relativa ao consumidor*”, para Kinnear e Taylor (1991), “*um estudo de mercado é uma abordagem sistemática e objetiva do desenvolvimento e fornecimento de informação para o processo de tomada de decisão em Marketing*” e Kotler (1991), afirma que “*um estudo de mercado consiste*

no processo sistemático de recolha, análise e divulgação de dados e informações, relevantes para uma situação específica, que uma empresa enfrenta”.

Neste contexto, foi conduzido um estudo de mercado, com o objetivo de identificar a dimensão e o potencial de procura dos segmentos de mercado B2B e B2C para, consequentemente, suportar a criação e comercialização de um conjunto de produtos associados.

4.2. Recolha Dos Dados E De Informação

A fim de efetuar uma pesquisa de mercado detalhada, foram utilizados diversos mecanismos de recolha de informação, orientados sobretudo para uma análise qualitativa, não descurando, no entanto, importantes aspetos de análise quantitativos.

Desta forma, recorreu-se a:

- i) Fontes de dados secundárias, tais como:
 - Instituto Nacional de Estatística
 - Ministérios e Direções Gerais
 - Imprensa especializada
 - Associações sectoriais
 - Relatórios de estudos de mercado já efetuados (Hague e Jackson, 1996).

Trata-se de informações já produzidas que o investigador recolhe, não havendo influência do mesmo sobre a fonte de informação (Coutinho et al (2009)).

- ii) Fontes de dados primárias, são as que resultaram da realização do próprio estudo (Coutinho et al, 2009), como:

- Realização de um *focus group*;

- Questionário realizado via correio eletrónico;

- Focus Group:

O *focus group* foi realizado como técnica de pesquisa exploratória, para o levantamento de dados preliminares (Galego e Gomes, 2005) sobre o novo conceito de sopa pronta-a-comer. Tratando-se de uma técnica de pesquisa qualitativa, que visa compreender as necessidades, motivações e comportamentos dos consumidores, através do controlo da discussão de um grupo de pessoas, inspirada em entrevistas não diretivas (Morgan, 1997), é muito útil antes do lançamento de um novo produto (Reis e Moreira, 1993).

A literatura indica que cada *focus group* deve ser composto entre seis e doze participantes, não excedendo cinco grupos por projeto de investigação (Morgan, 1997 e Suter, 2004). Neste contexto, o *focus group* foi constituído por um facilitador e 8 consumidores, 4 do sexo feminino e 4 do sexo masculino, de diversas áreas de atividade da zona de Lisboa, nomeadamente sistemas de informação, gestão, arqueologia, turismo, formação e prestação de serviços.

Durante a sessão do *focus group*, o facilitador mostrou um quadro com a máquina de fluxo e um sistema de cápsulas, a fim de deixar os presentes visualizar e discutir a ideia do produto. Houve discussão relativamente a:

- i) Probabilidade de compra do produto
- ii) Potenciais consumidores dos produtos, aspetos relevantes dos mesmos e produtos substitutos
- iii) Preço

No final da sessão, foi possível responder às seguintes questões, estabelecidas inicialmente como principais objetivos:

- i) Quais os fatores que afetam a decisão de compra sobre "sopas"?

- ii) Existe uma oportunidade de mercado para o segmento pronto-a-comer?
- iii) Qual a probabilidade de pessoas dispostas a comprar a "máquina de sopa?"
- iv) Como superar uma potencial "perceção de plástico" negativa de um produto encapsulado, de modo que os consumidores estejam interessados em provar uma primeira vez?
- v) Como entregar efetivamente o produto aos consumidores?

- Questionários realizados via correio eletrónico:

Optou-se por aplicar a técnica do inquérito por questionário com perguntas fechadas, via correio eletrónico, devido às suas características próprias: possibilita uma maior sistematização do que a entrevista, facilita a categorização das respostas para uma maior simplicidade e uniformização na análise, a recolha e análise dos dados é mais rápida e torna-se menos dispendiosa (Almeida e Pinto, 1995).

O método de amostragem utilizado foi o de amostragem por quotas², em que foram selecionados inquiridos de ambos os sexos, com idades superiores a 25 anos, residentes nos meios urbanos e com estilos de vida agitados, tendo sido recolhida uma amostra de 61 inquiridos, durante o mês de Setembro de 2010, para prosseguir com a análise.

Este questionário integrou dois tipos essenciais de perguntas: de identificação que, como o próprio nome revela, são as que se destinam a identificar o inquirido, de forma anónima, apenas referenciando-o a certos grupos sociais específicos (de idade, género, profissão, habilitações académicas), e perguntas de informação, que têm como principal função recolher dados sobre factos e opiniões do inquirido acerca do tema em estudo

² A população é dividida em subcategorias e os elementos da amostra são escolhidos de acordo com quotas e critérios previamente estabelecidos (Pereira e Rosseau, 2011).

(Almeida, 2007), tendo sido utilizada a escala de Likert³, para algumas das questões colocadas.

Os resultados da pesquisa realizada evidenciam-se nos capítulos seguintes, encontrando-se uma sistematização dos resultados das fontes de dados primárias, nomeadamente do *focus group* e do questionário aplicado on-line, nos anexos IV e V do presente documento.

4.3. Caracterização Do Mercado

Utilizando as fontes de dados mencionadas na secção anterior, procurou-se aferir a dimensão atual do mercado, identificar necessidades e tendências futuras e avaliar o potencial de crescimento, de forma a reunir elementos que permitam definir o *target* aplicável a este novo conceito de consumo de sopa pronta-a-comer.

4.3.1. Dimensão Atual Do Mercado

De acordo com o *Quadro 1*, verifica-se que, cerca de 36% da população residente em Portugal, entre os 25 e 64 anos, (2.005.413 de pessoas) está concentrada nas regiões de Lisboa e Porto⁴ sendo que 64%⁵ desta consome sopa.

Quadro 1 - Consumo de sopa pela população residente em Portugal

Região	Faixa etária considerada	Pop. Residente	Consumo de Sopa	% consumo sopa
Nacional	[25-64]	5.537.192	3.571.128	64%
Lisboa e Porto	[25-64]	2.005.413	1.293.361	64% *

* Pressuposto assumido de que a % de consumo de sopa em Lisboa e no Porto é igual ao do território nacional

Fonte: Adaptado de Estatísticas de Bolso/Gabinete de Estratégias e Estudos/ Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento/Emprego

³ Os inquiridos especificarem o seu nível de concordância em algumas das afirmações apresentadas (Likert, 1932).

⁴ Indicador: *População residente por local de Residência, Sexo e Grupo Etário (por ciclos de vida)*, do Instituto Nacional de Estatística, Maio de 2010.

⁵ Quarto Inquérito Nacional de Saúde de 2005/2006, do Instituto Nacional de Estatística.

No *Quadro 2*, foi possível estimar que, nestas regiões, existem, em 2011, aproximadamente 350.000 empresas, sendo que, apenas 33,4%⁶ das mesmas têm mais de 4 trabalhadores⁷, representando cerca de 116.773 empresas.

Quadro 2 - Número de empresas nas regiões de Lisboa e Porto

Número Total de Empresas									
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2011*
Porto	170.192	170.734	167.115	170.450	192.602	189.894	178.039	171.188	n.d
Lisboa	235.402	235.394	237.312	239.173	256.539	249.063	235.814	232.224	n.d
Total	405.594	406.128	404.427	409.623	449.141	438.957	413.853	403.412	350.000
Taxa Evolução		0,13%	0,42%	1,28%	9,65%	2,27%	5,72%	2,52%	13,24%

*Assumida a taxa média de evolução anual do nº de empresas, nos últimos 3 anos da informação obtida (2005-2007=-3,3%), para estimar o nº de empresas

Fonte: Adaptado de Estatísticas de Bolso/Gabinete de Estratégias e Estudos/ Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento

Pelo *Quadro 3*, verifica-se que o nº de empregos estimado nas empresas empregadoras com mais de 4 colaboradores, em 2011, era cerca de 1.109.377 na região de Lisboa e 996.255 na região do Norte, sendo que 64% deste total, cerca de 1.347.605 trabalhadores, consomem sopa.

Quadro 3 - Número estimado de trabalhadores que consomem sopa em 2011

Regiões	Taxa de crescimento médio**	# total de empregos, em empresas com mais de 4 trabalhadores					Trabalhadores que consomem sopa 2011 (64%)
	2007-2011	2007	2008*	2009*	2010*	2011*	
Região de Lisboa	2,2%	1.016.894	1.039.266	1.062.130	1.085.496	1.109.377	710.001
Região Norte	2,4%	906.797	928.379	950.474	973.095	996.255	637.603
Total		1.923.691	1.967.644	2.012.604	2.058.592	2.105.632	1.347.605

*Volume estimado de empregos anuais, à taxa de crescimento médio anual

**Taxa de crescimento médio anual, considerada para o período de 2007 a 2011, baseada na média da taxa de crescimento dos anos de 2006 e 2007, a fim de reduzir a possibilidade da estimativa estar enviesada por uma única referência.

Fonte: Adaptado de Estatísticas de Bolso/Gabinete de Estratégias e Estudos/ Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento.

A dimensão atual do mercado para o consumo de *Zuppa pronta-a-comer* é assim constituída por cerca de 116.773 empresas e aproximadamente 1.347.605 trabalhadores nas regiões de Lisboa e Porto.

⁶ Assumida a taxa verificada para as empresas da região de Lisboa.

⁷ Foram consideradas apenas as empresas com mais de 4 trabalhadores, uma vez que as restantes, devido à sua diminuta dimensão, não são elegíveis para este conceito de sopa.

4.3.2. Necessidades E Tendências

O projeto direciona-se para 2 tipos de clientes, utilizadores individuais e empresas, ambos com necessidades diferentes.

Necessidades:

Um dos fatores que o consumidor atual procura na sua alimentação é a pureza nos ingredientes, daí o crescimento do consumo de produtos orgânicos (Albizu, 2011). Através do sucesso alcançado por estes novos produtos e restaurantes de comida natural, bem como o número crescente de pessoas preocupadas com sua imagem, é possível identificar a necessidade de satisfação nutricional através de **uma dieta saudável de elevada qualidade**, confirmada pela *procura cada vez maior de uma alimentação benéfica para a saúde e/ou ao meio ambiente* (Albizu, 2011).

Atualmente, os consumidores preferem também produtos mais funcionais, com um período de conservação mais longo, fáceis de preparar, disponíveis a qualquer momento e simples de adquirir, o que reflete a necessidade de **refeições práticas**. Na verdade, com um ritmo de trabalho intenso e vida privada acelerado, a procura de soluções mais práticas podem ajudar a gerir melhor o tempo disponível (Datamonitor, 2009).

Algumas pessoas preferem gastar mais dinheiro se pouparem tempo, conforme afirmaram 28% dos consumidores de Junho'09, no *Checkout Survey (Integer and M/A/R/C Research, 2009⁸)*, identificando-se ainda a necessidade de haver no mercado **refeições que exigem pouco tempo de preparação**.

O *focus group* realizado (ver resultados no *anexo IV*) confirmou também que, de entre aqueles que fazem as refeições no escritório, o apelo ao consumo de sopa é elevado e,

⁸ Integer e M/A/R/C Research são empresas especializadas em pesquisas de mercado.

provavelmente, não é maior devido à dificuldade de transportar um recipiente para o trabalho (pelo uso de recipientes inadequados ou ao risco de deterioração da sopa).

Também é possível identificar a necessidade das empresas em **disponibilizar refeições práticas aos colaboradores**, com o intuito de aumentar a sua produtividade e satisfação no local de trabalho.

Tendências:

As tendências e novidades no setor de produtos orgânicos têm-se manifestado no lançamento de novos produtos de diferentes sabores, focados no natural e orgânico e na simplicidade e pureza dos mesmos onde se respeitem os ingredientes, a embalagem ou rotulagem (Mintel⁹ apud Albizu, 2011). Neste sentido, terão um importante papel os **ingredientes orgânicos e naturais**, os produtos fáceis de preparar e a simplicidade e funcionalidade das embalagens, acompanhados de uma comunicação simples, fácil de consultar e entender (conceito de “*clean label*”).

Existe também, uma maior consciência sobre a importância da saúde e ecologia, sobre os valores ecológicos exigidos e que fundamentam o auge dos produtos ecológicos, das verduras, frutas e hortaliças (Albizu, 2011).

Segundo as conclusões de um estudo sobre as práticas de consumo sustentável em Espanha (Eada¹⁰ apud Albizu, 2011), os consumidores com consciência ambiental já chegam a 80%, sendo que 60% estariam dispostos a comprar produtos verdes. Considerando isso, no futuro, o comportamento social generalizado será consumir produtos de empresas socialmente responsáveis, que sejam produzidos no próprio país.

⁹ Consultora especializada em fornecer informações de alto valor sobre o setor da alimentação e bebidas

¹⁰ Escuela de Alta Dirección y Administración de Barcelona

Também de acordo com as tendências em produtos de alimentação e bebida para 2010, o setor da alimentação resistiu à crise melhor que outros setores (Rizzo, 2010). No entanto, ocorreram alterações que permanecerão num futuro próximo, nomeadamente relativas ao ajuste do preço, à procura por experiências e sensações através da comida, aos consumidores “pobres de tempo” que procuram soluções práticas, à sensibilização com aspetos ambientais e sociais, ao cuidado com a saúde através da alimentação, etc. Neste contexto, de acordo com Rizzo (2010) seguem abaixo as últimas tendências em produtos de alimentação, nomeadamente:

- As empresas apostam em realçar certos aspetos do produto como a autenticidade, o tradicional, os valores éticos, etc;
- Maior simplicidade na formulação e transparência da embalagem. Tornar o simples em especial através da embalagem, aromas, sensações, experiências;
- É necessário oferecer ao consumidor mensagens claras e diretas. O consumidor atual exige e procura estar informado. A otimização das mensagens e vias de comunicação tornam-se assim um importante desafio para a indústria alimentar e os centros de investigação;
- Texturas e sabores que mudam no momento de consumo;
- Produtos de luxo em embalagens menores a um preço acessível;
- Uso de ingredientes relaxantes e antistress (tomilho, aloé, algas marinhas...);
- O triunfo do “natural”, sem aditivos, em produtos de alimentação;
- Preferência por produtos “inherent nutrition”. Trata-se de uma estratégia baseada no valor nutritivo inato dos produtos, associado a certos ingredientes que são promotores de uma dieta saudável, adequada, ou inclusive têm certo papel na prevenção de certas doenças.

- Embalagens “limpas”, diretas, para reforçar o posicionamento natural dos produtos. Também através do *focus group*, foram identificadas diversas tendências relacionadas com os hábitos individuais de alimentação, podendo também ser aplicadas à categoria de consumo de sopas, conforme referido pelos participantes. Constatou-se que existe um número crescente de consumidores que não estão apenas preocupados com "alimentação" em si, mas também com a qualidade dos produtos. Para satisfazer esta tendência assiste-se a um crescente número de cadeias alimentares e restaurantes como o "Go Natural" ou "Hamburguer Gourmet".

Por outro lado, há também um número significativo de pessoas que preferem a "tradição" e consomem cada vez mais alimentos do tipo "caseiro", dando origem a um mercado crescente de produtos artesanais e nova gama de restaurantes.

Além disso, existe um grupo de consumidores que prefere a "qualidade" relativamente ao "preço".

A nível empresarial, um crescente número de empresas fornece “*soluções-refeição*” aos seus colaboradores. Cada vez mais as empresas têm máquinas de *vending*, lojas de café ou mesmo “carrinhos de snacks” a circularem diversas vezes ao dia dentro das suas instalações. Por outro lado, um crescente número de colaboradores espera já que as empresas onde laboram tenham já este tipo de serviços.

Segue no quadro seguinte, uma sistematização das necessidades e tendências identificadas:

Quadro 4 - Necessidades individuais e empresariais e respetivas tendências

	Necessidades	Tendências
Individuais	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação de necessidades nutricionais através de uma dieta saudável de elevada qualidade - Refeições práticas - Refeições que exigem pouco tempo de preparação 	<ul style="list-style-type: none"> - A procura crescente por comida rápida e saborosa, mas com ingredientes saudáveis - Um retorno aos produtos/refeições tradicionais e "caseiras" - A preferência pela "qualidade" dos produtos
Empresariais	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilizar refeições práticas aos colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> - Um crescente número de empresas fornece "soluções-refeição" aos seus colaboradores - Um crescente número de colaboradores espera já que as empresas onde laboram tenham uma resposta de "refeição"

4.3.3. Potencial De Crescimento

Durante os últimos anos, o mercado de alimentos preparados aumentou significativamente. No mercado das sopas em Portugal, houve um crescimento médio anual de 4,8%, no período entre 2002 e 2007 (Datamonitor, 2009), refletindo-se o interesse pelas sopas preparadas na dinâmica do mercado, quer em termos de entrada de novos *players* quer em termos de investimentos publicitários (Unilever, 2010).

Através de dados apurados até a Outubro de 2008, relativamente ao consumo de sopas, verificou-se que a categoria de “Sopas Pó & Líquidas” apresenta um crescimento em valor de 8,3% e em volume de 4,3%, sendo este crescimento sobretudo caracterizado pelo consumo na Grande Lisboa, em lares com filhos pequenos e adolescentes e com um consumo “intenso”. Verificou-se também que, apesar do número de lares que compram estes produtos, ter diminuído em cerca de 4%, os que compram, fazem-no com maior frequência e em maior quantidade (Hipersuper, Fev 2009).

Dentro da categoria referida, são as “sopas líquidas” as grandes responsáveis pelo aumento de valor e volume: crescem 72% em valor e 60% em volume, sobretudo através do aumento em lares compradores (26%), estes realizaram mais de 25% de atos de compra que no período homólogo (Ytd P10 07). Estas sopas, apesar de, em termos

de volume, representarem apenas 13,6%, estão com uma tendência de forte crescimento, esperando-se que a sua importância aumente (*Hipersuper, Fev 2009*).

Não se considera o segmento de “sopas em pó” como uma alternativa relevante, pois implica, muitas vezes, o uso de utensílios de cozinha, daí que não se adequem aos potenciais clientes.

Também vale a pena referir que a oferta de produtos biológicos tem aumentado nos últimos anos e não há uma tendência decrescente em vista, a confirmar pelo seu aumento considerável nos países europeus em 2009, nomeadamente 5% na Alemanha, 7% em Itália e 15% em França (Albizu, 2011).

Na verdade, não só o leque de produtos oferecidos aos consumidores é mais diversificado, como também o número de pontos de venda se diversificou e aumentou. Além dos supermercados e lojas de desconto que criam as suas próprias linhas de produtos ecológicos, também os supermercados orgânicos especializados se têm reproduzido impulsionando o crescimento e a procura (Albizu, 2011).

Para além disso, o aparecimento de produtos biológicos no mercado tem entusiasmado uma procura cada vez mais crescente deste género de produtos alimentares, especialmente nos grandes centros urbanos (Trüninger, 2004). O “*Inquérito às representações e práticas dos Portugueses*” (Almeida, 2003) concluiu que são os mais escolarizados, em idade ativa e de classes sociais mais altas que mais estão disponíveis para adquirir produtos de agricultura biológica.

Diversas motivações estão por detrás deste crescimento da procura e oferta de produtos biológicos. Este crescente entusiasmo não está alheio aos recentes episódios alimentares ocorridos na sociedade portuguesa, como foi o caso da “doença das vacas

loucas”, a polémica em torno da comercialização de produtos geneticamente modificados, ou ainda a descoberta recente de nitrofuranos em aves (Trüniger, 2004). Também os constrangimentos de acessibilidade a determinados produtos, as questões de conveniência associadas às pressões do quotidiano, a importante influência das redes de sociabilidade (‘social networks’), e ainda a influência dos processos de standardização alimentar, resultantes das tendências de globalização que ocorrem nas sociedades ocidentais contemporâneas, constituem alguns dos motivos que influenciam os níveis de permeabilidade e compromisso dos consumidores a determinadas práticas alimentares.

4.3.4. Mercado Alvo

Pela avaliação das necessidades e tendências de mercado bem como pela sua evolução em termos de crescimento, conclui-se que o consumo de sopas preparadas não tem o mesmo desenvolvimento no mercado empresarial que no mercado residencial, verificando-se um grande potencial de aceitação e de crescimento no sector empresarial. O estudo realizado permitiu assim definir como *target* de mercado:

Caracterização demográfica:

- Homens e mulheres entre os 25 e 64 anos, residentes nas regiões de Lisboa e Porto, com e sem formação superior.

Caracterização Comportamental:

- Profissionais dinâmicos que necessitam de refeições rápidas;
- Indivíduos preocupados com a qualidade das suas refeições e com a sua saúde;
- Empresas preocupadas não apenas com o bem-estar e motivação dos seus colaboradores, mas também com a sua produtividade.

4.4. Análise Da Concorrência No Sector

Analisando o setor alimentar, verifica-se que *Zuppa pronta-a-comer* enfrenta principalmente três tipos de concorrentes, (i) Restaurantes na hora do almoço, (ii) Restaurantes de *fast food* e *take away*, (iii) Distribuição e comércio organizado.

i) Restaurantes na hora de almoço

Os principais concorrentes da *Zuppa pronta-a-comer* são os restaurantes. Geralmente os funcionários saem para almoçar num restaurante a preços acessíveis, perto do seu local de trabalho. Em Portugal, os consumidores com horários mais flexíveis vêm a hora de almoço como uma pausa na rotina diária e passam até uma hora e meia a almoçar com os colegas (aspeto mencionado na sessão do *focus group*). Esta rutura é também vista como uma pausa para descansar, o que significa que as razões para ir a um restaurante podem estar relacionadas com um comportamento social além da necessidade para o almoço.

ii) Restaurantes de *fast food* e *take away*

Segundo Madeira (2008), a alimentação de baixo custo está a ganhar quota de mercado. As vendas de marcas como Burger King, Pans, KFC e Companhia das Sandes estão em crescimento, ao passo que os restaurantes convencionais registam quebras.

No segmento de *fast food* e *take away* encontram-se no mercado dois tipos de ofertas, restaurantes que oferecem refeições leves e saudáveis para os consumidores que têm algumas preocupações com sua dieta (que é o caso da Go Natural, Pans & Company, Vitaminas & Companhia ou Loja das Sopas) e restaurantes de *fast food* com o objetivo

de oferecer uma refeição rápida e calórica (como a McDonalds, O Kilo e Burger King).

Ambas as ofertas, servem refeições rápidas e baratas e em ambos os casos o consumidor pode decidir comer no local ou levar para o escritório uma vez que o serviço inclui alguns sacos para levar a refeição.

iii) Distribuição e Comércio Organizado

Supermercados como o Modelo, Pingo Doce e Jumbo vendem refeições económicas que os consumidores podem levar para o escritório. Através do nosso *focus group*, foi possível averiguar que o transporte de uma sopa quente num recipiente de plástico não é conveniente, havendo a possibilidade de ocorrerem alguns vazamentos e queimaduras.

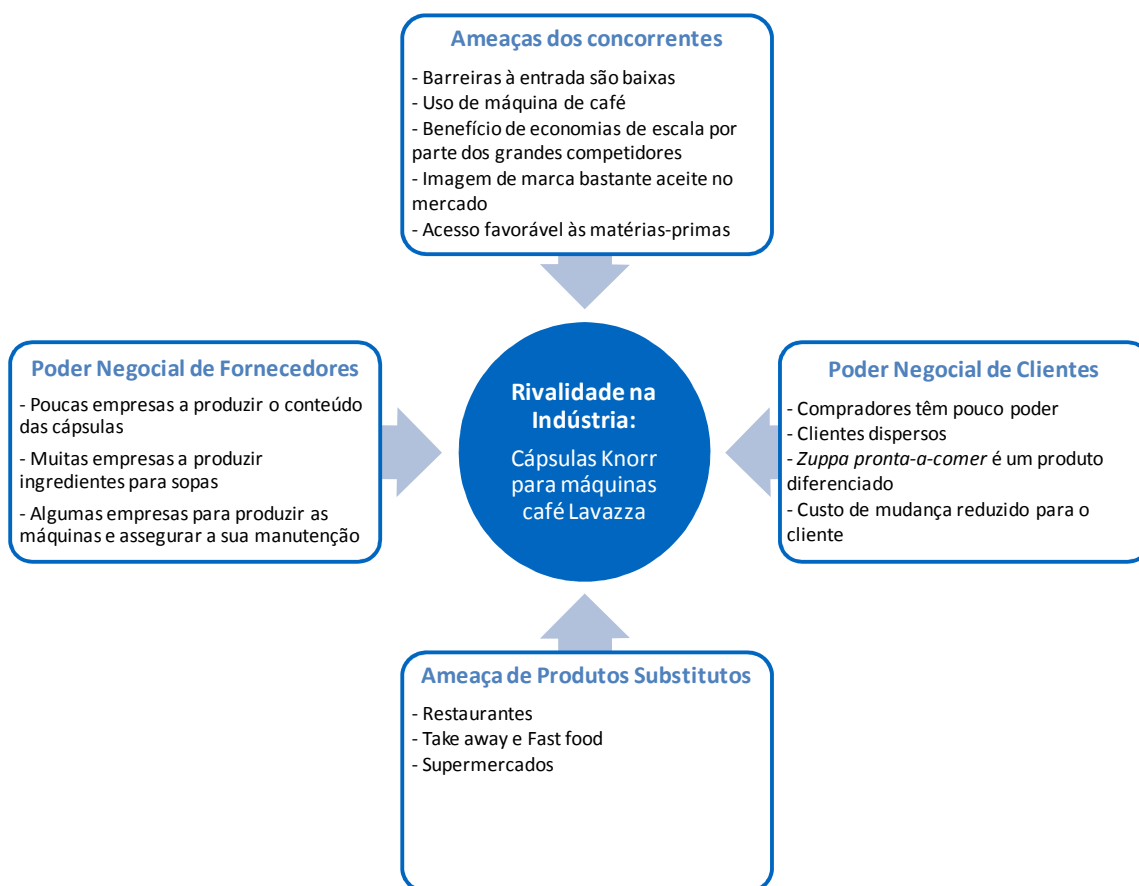
4.5. Análise Da Competitividade

Segundo Porter apud Bicho e Batista (2006) devem ser estudados cinco fatores, as "forças" competitivas, para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Neste sentido, tornou-se necessário avaliar a indústria, do ponto de vista estratégico, através da caracterização dos seus 5 fatores de competitividade, nomeadamente:

- i) A rivalidade entre empresas concorrentes;
- ii) O poder negocial dos fornecedores;
- iii) O poder negocial dos clientes;
- iv) A ameaça de entrada de novos concorrentes;
- v) A ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos.

O modelo apresenta um notável dinamismo na caracterização de uma indústria (Teixeira, 2005), pelo que foi elaborada uma análise dos fatores de competitividade de Porter, apresentando-se de acordo com o esquema seguinte:

Figura 1 - Modelo das 5 Forças de Porter



i) A rivalidade entre empresas concorrentes

A análise à rivalidade na indústria consiste na análise interna ao sector, às oportunidades e ameaças que lhe são inerentes (Santos, 1990).

As sopas do segmento de *Zuppa pronta-a-comer* não enfrentam ainda muitos concorrentes similares, neste conceito. Porém, já existe no mercado uma solução que é, em parte, semelhante à *Zuppa*: a Knorr vende cápsulas "Consommé Sopa Knorr" para Máquina Lavazza Espresso Point. Vende as cápsulas para preparação de sopa utilizando

uma máquina de café já existente no mercado em vez de investir na criação de uma nova máquina. A Knorr salienta que graças à tecnologia "Espresso Point" é possível preparar, de forma rápida e fácil, um chá ou sopa logo após um café, sem qualquer mistura de sabores. No entanto, devido à resistência psicológica em imaginar que os sabores não se misturam com o sabor do café, esta solução não é interessante. Para além disso, o produto fica condicionado ao que a máquina de café permite utilizar, quer ao nível do formato das cápsulas como ao nível do sistema de regulação de fluxos. Nesta ótica, o segmento de sopas Zuppa pronta-a-comer é atraente porque poucos concorrentes estão no mercado.

Apesar de conceitos diferentes, as empresas como a Knorr e Maggi têm investido bastante em sopas por traduzirem a ideia de leves e saudáveis (Healthy World IC, 2009), reforçando assim, a tendência de mercado.

ii) O Poder negocial dos fornecedores

Com este fator pretende-se proceder a uma análise externa relacionada com o sector, que conjugada com a análise da rivalidade da indústria explica o sistema de valor atualmente existente na atividade da indústria (Santos, 1990).

O conceito de fornecedor designa neste contexto uma fonte de inputs de qualquer tipo, sendo o seu poder potencialmente elevado quando existe um número reduzido de fornecedores, não existem produtos substitutos para o nosso input, os compradores da indústria são pouco importantes para os fornecedores, os produtos fornecidos são muito importantes para o comprador ou existem custos elevados na mudança de fornecedor (Soares et al, 1999).

Nesta indústria, os fornecedores têm algum poder. O conteúdo das cápsulas é produzido por poucas empresas e alguns componentes, como as peças de manutenção para a

máquina e as cápsulas de alumínio, podem ser difíceis de encontrar se os fornecedores atuais falharem na entrega. No entanto, uma vez que existem muitos fornecedores de ingredientes da sopa, existem boas alternativas no mercado.

iii) O poder negocial dos clientes

Com este fator pretende-se fazer também uma análise externa relacionada com o sector, no entanto, o poder dos compradores é uma situação simétrica à do poder relativo dos fornecedores, na medida em que o poder dos clientes é, em geral, elevado quando a indústria cliente é mais concentrada que a dos seus fornecedores, as compras são efetuadas em grandes volumes, os produtos adquiridos têm baixa diferenciação, os clientes detêm muita informação sobre alternativas de mercado, ou têm elevada sensibilidade ao preço do produto adquirido (Soares et al, 1999).

O poder negocial dos clientes não depende apenas de causas objetivas, relacionadas com o ponto anterior, há um outro fator de relevância primordial, como a maior ou menor vontade do cliente em fazer exercer o seu poder, ou seja, em fazer uma escolha mais criteriosa e frequente do seu fornecedor, evitando a lealdade. (Santos, 1990).

Os compradores de *Zuppa pronta-a-comer* são, inicialmente, as empresas das regiões de Lisboa e Porto e respetivos colaboradores. Os compradores têm pouco poder, porque, para além das empresas estarem dispersas, trata-se de um produto diferenciado e representa uma pequena fração do orçamento de cada cliente (empresas ou empregados).

No entanto, as empresas podem não estar dispostas a fornecer *Zuppa pronta-a-comer* aos seus colaboradores. Espera-se superar esta resistência através de fortes campanhas publicitárias, convencendo que a motivação dos colaboradores e a sua produtividade pode aumentar através da utilização das *Zuppa pronta-a-comer*.

iv) A ameaça de entrada de novos concorrentes

Este ponto é provavelmente o mais crítico, refletindo a natureza dos fatores competitivos fundamentais do negócio, assumindo, no essencial, barreiras à entrada de novos concorrentes na indústria. Segundo Soares et al (1999), engloba desde fatores ligados a custos, a fatores de valor superior, como a diferenciação em:

- Economia de escala e curva de experiência;
- Economia de gama (partilha de recursos);
- Diferenciação dos produtos;
- Requisitos de capital;
- Custos de mudança de fornecedor por parte dos clientes;
- Acesso a canais de distribuição;
- Desvantagens de custo independentes da escala.

A entrada de novos concorrentes na indústria irá ter efeito imediato, diminuindo a procura disponível para os concorrentes instalados e consequentemente aumentando o nível de rivalidade (Santos, 1990).

Na indústria de *Zuppa*, as barreiras à entrada são reduzidas assim como a existência de concorrentes. No entanto, como a indústria de alimentos e bebidas é dominada por grandes empresas, há também a possibilidade de que um desses gigantes desenvolva alguma pesquisa e, rapidamente, crie um sistema semelhante ao da *Zuppa pronta-a-comer*, ou até adquira a própria patente não para desenvolvimento do produto, mas sim para eliminação da concorrência.

Por outro lado, as barreiras à saída são baixas porque as empresas podem facilmente desistir do mercado (assumindo que estarão dispostas a perder os custos de R&D). Contudo, algumas empresas com marcas bem conhecidas, em especial aquelas

utilizadas em diversos produtos (como a Knorr) podem sentir algum desconforto na descontinuidade do sistema aos seus clientes.

O segmento é muito atraente para potenciais novos operadores, por isso, é provável a existência de concorrência no futuro.

v) Ameaça de aparecimento de produtos ou serviços substitutos

A existência de produtos substitutos deve ser considerada dentro do horizonte temporal do projeto de investimento e os produtos substitutos devem ser considerados sob pontos de vista do cliente, e não sob o ponto de vista da indústria (Soares et al, 1999).

Todas as indústrias estão sob imensa pressão de produtos ou serviços substitutos, que para além de afetarem a sua rentabilidade, tanto no curto como no médio prazo, conduzem também a uma diminuição da sua atratividade. Estes fatores de pressão de substitutos dependem do estágio de evolução da indústria produtora de substitutos e também do comportamento habitual do consumidor.

Os principais elementos de entrada de substitutos são as novas tecnologias e os novos conceitos, pela substituição de tecnologia e conceitos ultrapassados, o que conduz a potencialidades de aumento de margens (Santos, 1990).

No caso da *Zuppa pronta-a-comer*, os seus substitutos são as refeições em restaurantes, refeições *take away* e lojas de *fast food* bem como as sopas vendidas em supermercados. Estes substitutos definem um limite na estratégia da empresa, uma vez que o preço das cápsulas de *Zuppa pronta-a-comer* não pode ser mais caro do que uma refeição tradicional, mesmo quando se trata da marca *premium* da *Zuppa pronta-a-comer*, como a gama *Gourmet*.

A análise à ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos, traduz-se assim numa análise externa, não relacionada

atualmente com o sector, mas que conjugada com a rivalidade entre empresas concorrentes evidencia as ameaças e oportunidades futuras da indústria.

Combinando as cinco forças, concluímos que o segmento de *Zuppa pronta-a-comer* é atraente, o que implica que os concorrentes vão entrar neste segmento com as mesmas ou novas ofertas. É necessário, por isso, ter vantagem competitiva, seja pela liderança no custo ou pela diferenciação (Porter, 1987) e transformar competitividade em co-competitividade, atuando com a mudança de “foco no cliente” para “foco do cliente”.

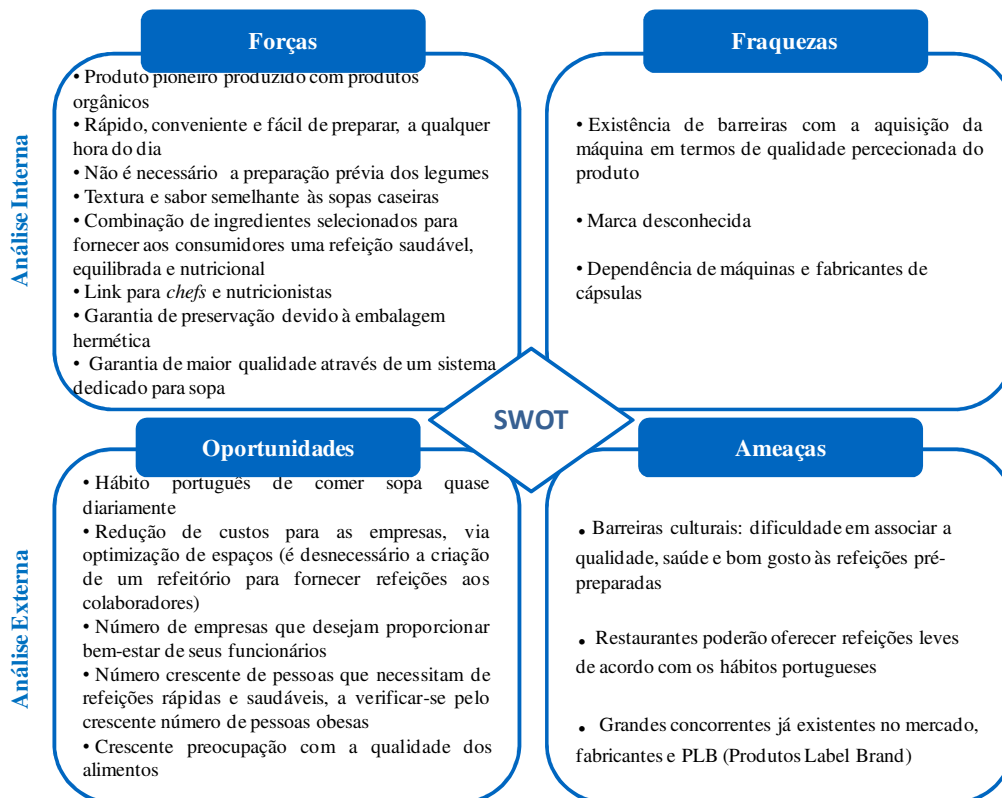
Utilizando inteligência competitiva, o enfoque deve ser nos atuais e potenciais pontos fortes, nas fraquezas e nas atividades de organizações que tenham produtos ou serviços similares dentro de um segmento de mercado (Miller, 1997).

4.6. Análise SWOT

O aumento da exigência dos clientes, a sua pouca fidelização, assim como o clima de desaceleração económica tornam essencial atribuir muita atenção à análise da empresa no seu meio envolvente (Fernandes, 2008).

A análise SWOT, desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School, consiste na avaliação da posição competitiva de uma empresa no mercado através do recurso a uma matriz de dois eixos, cada um dos quais composto por duas variações: pontos fortes (Strengths) e pontos fracos (Weaknesses) da análise interna e oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) da análise externa (Santos, 1990). Neste contexto, foi efetuada uma análise SWOT apresentando-se de acordo com a figura seguinte:

Figura 2 - Matriz SWOT



Pela matriz SWOT evidenciada, verifica-se que o Zuppa *pronta-a-comer* apresenta imensos pontos fortes que fundamentam o seu potencial consumo, assim como um conjunto de boas oportunidades no mercado capazes de alavancar o seu crescimento e expansão.

Apresenta também um conjunto de fraquezas e ameaças que devem ser transpostas, nomeadamente através de:

- Desenvolvimento de uma boa gestão da marca, com a publicação em locais de grande notoriedade e com um número elevado de citações que reforcem a sua credibilidade, para que seja considerada como uma referência no mercado de consumo das sopas;

- Realização de parcerias com os fornecedores das máquinas e cápsulas que garantam os fatores de resultado nomeadamente, qualidade necessária do produto, baixo custo, competitividade, flexibilidade nas quantidades, rapidez na entrega e fiabilidade;
- Concretização de elevados investimentos (0,55M) em promoção e publicidade, para ultrapassar as ameaças identificadas.

A análise SWOT deve ser, tanto quanto possível, dinâmica e permanente. Além da análise da situação atual, é importante confrontá-la com a situação no passado, a sua evolução, a situação prevista e sua evolução futura (Teixeira, 2005).

5. Oferta De Produto

A oferta de *Zuppa pronta-a-comer* é uma sopa semelhante à sopa caseira, no que se refere ao sabor e à textura (características que os consumidores valorizam mais, constatadas na sessão do *Focus Group* realizada), fácil de preparar no local de trabalho e de excelente qualidade, uma vez que satisfaz plenamente o consumidor final. Os ingredientes para a sopa estarão encapsulados e prontos a utilizar através da utilização de um sistema de fluxo (cujo funcionamento é semelhante ao da Nespresso Machines).

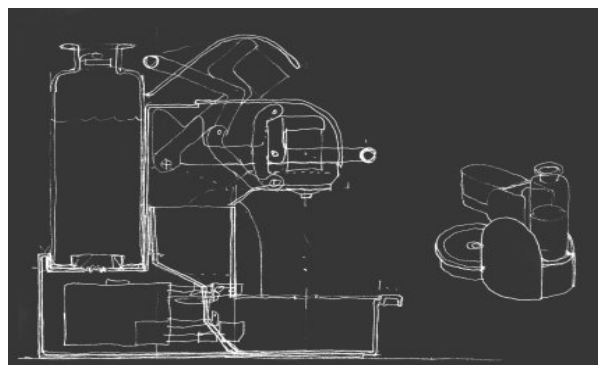
A oferta de produto é assim constituída por 2 componentes:

- a) A máquina de fluxo necessária à preparação das sopas
- b) Cápsulas de alumínio, contendo as sopas liofilizadas

O projeto da máquina é apresentado na figura abaixo e apresenta as seguintes características principais:

- i) Fácil adaptação em qualquer espaço
- ii) Repositório de água (ou, alternativamente, conectado à rede pública de água)
- iii) Flexível para ajustamento da textura das sopas através da regulação da quantidade de água e pressão

Figura 3 - Funcionamento da máquina de fluxo¹¹



¹¹ Inspirado no funcionamento da máquina Nespresso

As cápsulas de alumínio contêm o preparado de sopa liofilizada, hermeticamente fechada e perfeitamente alinhada com o design da máquina, de forma a permitir às sopas preservar o seu sabor original por um longo período de tempo.

As sopas são organizadas em três tipos:

- i) Tradicionais
- ii) Light
- iii) Gourmet (sopas preparadas por um conhecido *Chef* Português).

Nas sopas Tradicionais incluem-se as sopas típicas como a "creme de legumes" ou "sopa de alho francês", tendo sido identificadas como as preferidas deste segmento, no Inquérito realizado (ver resultados no Anexo V). As sopas Light incluem as sopas que são feitas sem batata, especialmente para pessoas que estão preocupadas com sua imagem. Finalmente as sopas Gourmet têm a assinatura de um *chef* ou são feitas conforme uma receita especial.

Além disso, as sopas podem ser complementadas com alguns condimentos extra (como *croutons*, pinhões ou fatias finas de gengibre) assim como outras especiarias disponíveis para venda ou oferta (dependendo do volume da encomenda).

Através da consulta do site, os clientes podem encontrar recomendações para o uso e combinação dos condimentos disponíveis, no entanto, existe sempre a possibilidade de personalização das sopas através da adição de outros ingredientes de acordo com hábitos e gostos próprios.

Desta forma, os principais valores da oferta são:

- i) Refeições leves, de elevada qualidade, nutritivas e saudáveis
- ii) Menor tempo exigido para preparação

- iii) Possibilidade de ter uma refeição ligeira a qualquer hora do dia, ao almoço/
tarde/ noite sempre que é necessário trabalhar até tarde.

5.1. Questões Críticas

O produto tem a dificuldade de se afirmar como um produto credível de alimentos saudáveis, enfrenta a barreira psicológica de que, as refeições preparadas rápida e instantaneamente, estão associadas a refeições *fast food* de baixa qualidade. Por outro lado, o produto será lançado com uma nova marca associada especificamente a este segmento de sopas, à qual o mercado não atribui especial competência e alguns potenciais clientes podem ter receio da descontinuidade do produto. No entanto, é possível superar esse receio através de elevados investimentos (5,5M) em promoção e publicidade e através da possibilidade de aluguer da máquina de fluxo para preparação das sopas às empresas que, apesar de disponibilizarem o espaço para o processo, não querem a responsabilidade sobre o produto.

5.2. Chaves Para O Sucesso

Cada vez mais os fabricantes de alimentos convencionais oferecem produtos orgânicos. Isso significa que, a concorrência e a pressão aumentam constantemente em todos os âmbitos, pelo que a garantia de qualidade tem um papel cada vez mais importante. Segundo Albizu (2011) a credibilidade e a confiança nos produtos são os temas mais importantes quando se trata da produção de produtos orgânicos, sendo os valores que permitiram o setor subsistir à crise económica e financeira mundial (Albizu, 2011).

O principal desafio é convencer os consumidores de que o sistema de máquina de fluxos (+ cápsulas) é o ideal para preparar rápida e comodamente sopas de qualidade, com uma textura e sabor semelhante ao das sopas caseiras, sendo uma ótima solução para suas necessidades, não confundido, naturalmente, a sua utilização com a preparação de café e chá.

Para além disso, quer a máquina como as cápsulas têm de ser atrativas do ponto de vista de *pricing*. Pelo resultado do *focus group* e estudo de mercado, percebe-se que as pessoas não esperam pagar um preço mais elevado por uma sopa pré-preparada do que por uma sopa tradicional, a menos que o preço mais elevado se justifique pela qualidade da sopa. Portanto, é essencial investir na composição nutritiva das sopas, na sua variedade e na qualidade dos seus ingredientes, a fim de garantir o sucesso do conceito.

Por outro lado, uma estratégia de comunicação e de imagem eficaz será também um fator chave para o sucesso do produto, uma vez que *Zuppa Pronta-a-Comer* é um produto inovador e ainda uma marca e conceito desconhecidos.

Também segundo um estudo da Eada¹² os aspetos de sustentabilidade ambiental, as tecnologias emergentes de processamento de alimentos e o conceito de conveniência no momento do consumo são outros fatores que determinam a escolha do produto (cápsulas e máquina de fluxo).

Como síntese, a fim de garantir que o produto seja um sucesso e economicamente rentável, é necessário acautelar que:

¹² Escuela de Alta Dirección y Administración de Barcelona, mencionado por Albizu, 2011

- i) Se oferece aos consumidores uma sopa com a qualidade necessária, fácil de preparar e a um preço razoável, para além de permitir a possibilidade de comer uma refeição nutritiva a qualquer momento, no escritório
- ii) Os clientes tenham a perceção que o *pricing* proposto para a oferta é o ideal, através de uma estratégia de comunicação e imagem eficaz.

6. Estratégia De Marketing

A estratégia de marketing relaciona-se com os princípios fundamentais através dos quais o *marketing management* espera alcançar os objetivos empresariais e de marketing para um mercado alvo. A necessidade de incorporar uma perspetiva de marketing em todas as decisões das organizações, aliada à crescente importância do gestor de Marketing na construção de estratégias, provocou a emergência da gestão estratégica de marketing (Martins et al 1999). O seu processo apresenta as seguintes principais fases de desenvolvimento:

- Definição de objetivos, alinhados com a definição da missão
- Fatores de diferenciação
- Posicionamento estratégico da oferta
- Estratégias do *Marketing Mix*

6.1. Missão

Expressa de forma qualitativa e genérica, a declaração de missão pretende constituir uma referência ou ideal comum a toda a organização, orientando comportamentos e decisões e motivando a ação dos seus membros (Freire, 1997), deve ser a afirmação da sua razão de ser, da sua imagem e do seu carácter (Martins et al 1999). Também outros autores referem que a missão de uma empresa é a performance económica (Drucker, 1995) ou a formalização dos princípios orientadores globais que irão reger a vida da organização (Fernandes, 2008).

Desta forma, apresenta-se a seguinte missão para o desenvolvimento deste produto:

"Ser considerado o expert português na preparação de sopas prontas-a-comer, saborosas e nutricionais".

Tendo em foco esta missão, prevê-se o crescimento das vendas, lucros e criação de valor para os nossos clientes a curto/ médio e longo prazo (Ver Capítulo 7, Análise da Viabilidade Económica e Financeira).

6.2. Objetivos

Para operacionalizar a missão, e tendo em consideração os resultados das análises interna e externa, os pressupostos em relação ao futuro e a análise SWOT efetuada, foram estabelecidos objetivos financeiros e de marketing preliminares, a atingir durante os primeiros 4 anos.

Ambos os objetivos devem ser específicos e quantificáveis, calendarizados, negociados, hierarquizados, atingíveis e ambiciosos (Martins et al, 1999).

i) Objetivos Financeiros:

Os objetivos financeiros, para os próximos anos, são:

- Atingir em 3 anos, um volume de vendas na ordem dos 3,4M €, 2,9M € com a venda das sopas e 0,5M€ com a venda das máquinas de fluxo.
- Gerar orçamento que permita o financiamento do desenvolvimento de novos produtos e torne o projeto lucrativo

ii) Objetivos de Marketing:

Tendo em consideração a evolução positiva que o mercado tem vindo a registar nos produtos inovadores, no sector das sopas, em que o crescimento das sopas líquidas foi

muito impulsionado pelas inovações de novos sabores, *conquistando, após 10 meses de lançamento, 2,3% dos lares portugueses sendo que 21% destes repete uma ou mais vezes a compra (Hipersuper, 2009)*, foram definidos os seguintes objetivos de marketing:

Quadro 5 - Objetivos de Marketing

	Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4	
	Quota de Mercado	Volume de Vendas	Quota de Mercado	Volume de Vendas	Quota de Mercado	Volume de Vendas	Quota de Mercado	Volume de Vendas
Empresas (máquinas)	0,9%	1.050	1,9%	1.225	3,6%	1.925	5,7%	2.400
Consumidores Finais (sopas)	0,9%	600.000	1,9%	1.130.000	3,0%	1.704.000	4,7%	2.463.200

6.3. Posicionamento Estratégico Da Oferta

Este é talvez o ponto mais importante da estratégia de marketing. O empreendedor tem de decidir qual o posicionamento que pretende para o seu produto. Assim, o posicionamento será a forma como a oferta é definida pelos consumidores em atributos importantes, é a posição relativa ocupada pelo produto em relação aos concorrentes na mente do consumidor (Kotler et al, 1999). Tem por isso, de ser analisada com três aspetos em vista:

1. O posicionamento que conta é na mente do consumidor, portanto, a empresa só poderá influenciá-lo mas não determiná-lo;
2. O posicionamento é sempre relativo à concorrência;
3. O posicionamento faz-se com base nos benefícios que o cliente retira do produto/ serviço da empresa, e não com base nas características do mesmo.

Dois aspetos complementares, identificação e diferenciação, são identificados no posicionamento por Lendrevie et al (1996). A identificação seria a categoria a que a oferta se associa na mente do consumidor e que permite ao público situar a oferta no

universo de ofertas análogas. A diferenciação seria um ou vários traços salientes e distintivos que permitem distinguir a oferta das ofertas da mesma categoria.

Assim sendo, a estratégia é baseada num posicionamento de diferenciação do produto, sendo que o principal mercado alvo é as empresas que querem oferecer aos seus colaboradores a possibilidade de terem rápidas refeições no seu local de trabalho, a fim de aumentar a sua satisfação e consequente produtividade. Usando a diferenciação do produto, a *Zuppa Pronta-a-comer* será posicionada como a refeição saudável mais rápida e de qualidade dirigida aos profissionais dinâmicos que não podem perder tempo.

Este posicionamento será alcançado através da utilização de produtos de alta qualidade biológica e na seleção dos melhores *chefs* e nutricionistas para preparação das receitas das sopas. Além disso, a campanha de marketing irá centrar-se sobre a qualidade nutricional recomendada pelos nutricionistas, no sabor das sopas e no aumento da motivação e produtividade dos colaboradores.

Figura 4 - Posicionamento da oferta



O objetivo é posicionar a *Zuppa Pronta-a-comer* como especialista no fornecimento de sopas pré-preparadas no mercado empresarial português. Para isso, a mensagem a transmitir aos clientes, não apenas às empresas mas também aos profissionais (pressionando as empresas para adquirirem o produto e consumirem o maior número de sopas possível), é que a *Zuppa Pronta-a-comer* é a melhor sopa existente no mercado e a mais rápida refeição saudável e de qualidade.

Esta mensagem será transmitida através de uma variedade de métodos:

- a) No site, que para além de fornecer aos clientes informações sobre a empresa e os produtos, permitirá também a venda on-line das máquinas e das sopas;
- b) Nos anúncios colocados em jornais de negócios, revistas, jornais locais;
- c) Através da força de vendas e entrega pessoal de folhetos aos clientes;
- d) Nos ensaios livres e em eventos especiais com grandes *chefs* de cozinha a serem oferecidos a alguns clientes.

6.4. Marketing Mix

Para que o cliente forme na sua mente esta ideia que se pretende do produto, a empresa vai ter ao dispor instrumentos nos quais se incluem a estratégia de Produto, de Comunicação, de Distribuição e de Preço. A ponderação destas variáveis deve, no entanto, ser inspirada em diretrizes comuns (posicionamento) e obedecer a uma lógica coerente e consistente quer com as necessidades do mercado quer com as capacidades da organização (Martins et al, 1999).

Desta forma, o Marketing Mix de *Zuppa pronta-a-comer* apresenta-se da seguinte forma:

Produto:

A máquina para preparação das sopas será fabricada por um reconhecido fabricante do aparelho (através de uma parceria) e, portanto, será durável e confiável. Não obstante, os clientes podem beneficiar dos serviços de manutenção e serviços de assistência técnica sempre que necessário.

Além disso, vai ser disponibilizado o pacote de “Zuppa Pronta-a-comer”, que inclui o aluguer da máquina de fluxo e um distribuidor, a entrega de um número acordado de sopas mensal e serviços de manutenção e assistência técnica.

O projeto tem também em consideração o respeito pelo meio ambiente através da criação de pontos de reciclagem para as cápsulas. As mesmas poderão ser reutilizadas pelos fornecedores preservando os recursos naturais e reduzindo o desperdício.

A *Zuppa pronta-a-comer* será preparada com ingredientes naturais, orgânicos e saudáveis necessários a uma dieta equilibrada. Desta forma, representará não apenas uma refeição, mas uma refeição rápida, saborosa, saudável e nutricionalmente equilibrada.

Preço:

- i) A venda da máquina de fluxo para preparação das sopas é de 250 €. Em alternativa, os clientes podem optar por alugar a máquina por um preço de 15 € por mês, incluindo o serviço de manutenção.
- ii) O preço unitário das sopas é de 1,5€ para as gamas Tradicional e Light, e de 2€ para a gama Gourmet. As sopas podem ser compradas em pacotes de 10 cápsulas ou individualmente no local de trabalho.

- iii) As cápsulas podem ser armazenadas num distribuidor, e utilizadas através da utilização de moedas. O preço é de 75 €, que corresponde à relação custo-preço do distribuidor.
- iv) O pacote *Zuppa pronta-a-comer* pode ser acordado com os clientes e pode variar de acordo com o número de máquinas de fluxo alugadas e o número de sopas incluído no pacote por mês.

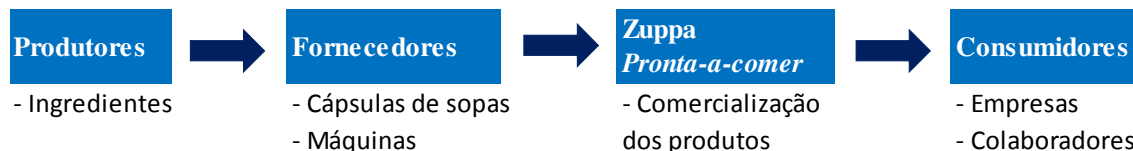
Distribuição:

O sistema de fluxo e as sopas serão vendidos através de dois canais:

- i) O site, através da venda on-line
- ii) Força de vendas, que estará disponível para distribuir o equipamento e as sopas, pessoalmente, nas regiões de Lisboa e Porto.

O circuito de distribuição deste produto é o seguinte:

Figura 5 - Circuito de distribuição do produto



Através da figura 5 é possível compreender o circuito de distribuição deste produto. Os produtores produzem os ingredientes biológicos. Os fornecedores fornecem as cápsulas e as máquinas e transformam os ingredientes em diferentes sopas, de acordo com as receitas indicadas, e concluem o produto final (cápsulas de sopas + máquinas para preparação das mesmas). Posteriormente, a empresa da Zuppa, *pronta a comer* comercializa os produtos e abastece os consumidores.

Durante o primeiro ano, destina-se a ser comercializada nas regiões da Grande Lisboa e do Grande Porto, locais onde reside um maior número de empresas e onde a

preocupação com a saúde e com uma dieta alimentar equilibrada é maior. Posteriormente, a sua comercialização será alargada ao restante território nacional, com o objetivo final de entrar nos mercados internacionais.

Através de diversas parcerias com produtores e fornecedores, são garantidos os 5 fatores de resultado do produto nomeadamente: qualidade, baixo custo, flexibilidade, rapidez e fiabilidade.

Promoção:

Segundo a Consultora Mintel¹³, a web social converteu-se numa ferramenta que apresenta importantes oportunidades para a comunicação bidirecional entre o setor alimentar e o consumidor. De fato, algumas empresas já estão a utilizar as redes sociais para manter um diálogo aberto com os consumidores, que lhes permita planear as suas estratégias e lançar novos produtos com menor risco. Segundo um relatório publicado no final de 2009 pelo Instituto de Prospeção Tecnológica (IPTS) do Centro Comum de Investigação Europeu, “*em dez ou vinte anos a computação social terá repercussões de grande profundidade na inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços*”. Considerando que a estratégia de marketing procurará sensibilizar os clientes aos produtos, pretende-se fazer um maior investimento na promoção dos mesmos durante o seu lançamento. A promoção é dirigida não só às empresas, mas também aos utilizadores finais, de forma a aumentar o consumo de sopas. Pretende-se dar conhecimento a primeiros adotantes e distribuidores (Martins et al, 1999).

O plano de promoção para o primeiro ano é o que se apresenta na figura seguinte:

¹³ Consultora especializada em fornecer informações de alto valor sobre o setor da alimentação e bebidas

Figura 6 - Plano de Promoção para o primeiro ano



7. Análise Da Viabilidade Económica E Financeira

Uma Análise de Viabilidade consiste num estudo técnico de cariz financeiro que procura determinar as possibilidades de sucesso económico e financeiro de um determinado projeto, seja ele um projeto de investimento, o lançamento de um novo produto, a entrada num novo mercado ou um projeto de reestruturação organizacional. Através deste estudo são efetuadas previsões dos proveitos e dos custos gerados pelo projeto e calculados diversos indicadores de viabilidade, baseados na avaliação dos fluxos de tesouraria gerados, entre os quais a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), o Valor Atual Líquido (VAL) e o Prazo de Recuperação do Investimentos (PRI) ou Payback Period (Nunes, 2011).

7.1. Recursos Necessários

Este projeto irá consumir uma quantia considerável de recursos financeiros. É por isso, necessário:

- i) Capital injetado no projeto pelos acionistas: no 1º ano, cerca de 15.000 €, e no 2º ano, cerca de 90.000€
- ii) Subsídio/ empréstimo subsidiado a taxas de juros mais favoráveis pelo IAPMEI, no 1º ano, cerca de 200.000€
- iii) Investimento de uma sociedade de capital de risco no 1º ano, cerca de 250.000€
- iv) Empréstimos bancários no 2º ano, cerca de 100.000€
- v) Investimentos de Promotores no 1º ano, cerca de 150.000€

7.2. Previsão De Vendas

Conforme exposto no Quadro 6, observa-se que:

1. O mercado potencial é composto por cerca de 1.000.000 de clientes, definido em função das máquinas vendidas e do nº de colaboradores de cada empresa que consome sopa, assumindo que cada um deles consome cerca de 4 vezes Zuppa/ mês (estimativa obtida pelo *focus group*).

2. A % de vendas de cada categoria de sopas, estima-se da seguinte forma:

i) Light + Tradicional = 80%

ii) Gourmet = 20%

3. Preço unitário: Aumento anual do preço em 3%

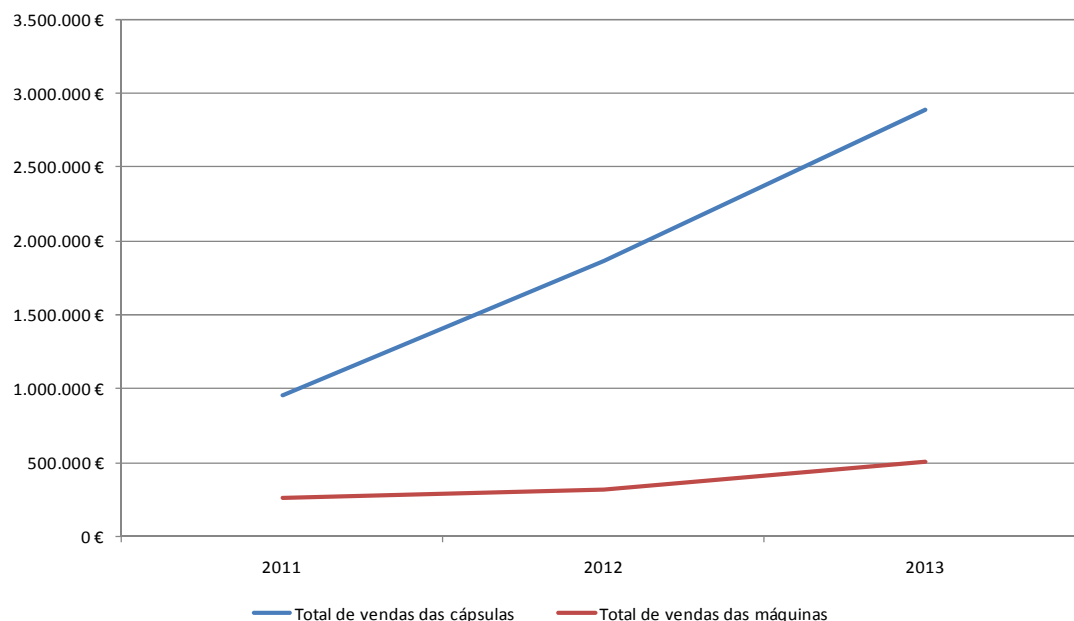
Quadro 6 - Previsão das Vendas

	2011	2012	2013	2014
Número de empresas				116.773
Objectivo de Quota de Mercado - Empresas	0,9%	1,9%	3,6%	5,7%
Potencial de clientes Total				1.347.605
Objectivo de Quota de Mercado - Consumidores	0,9%	1,9%	3,0%	4,7%
Quantidade de Máquinas vendidas	1.050	1.225	1.925	2.400
Nº de consumidores das empresas	12.000	13.000	16.000	22.000
		1,9%	3,0%	4,7%
Volume de cápsulas por colaborador/ ano	50	50	50	50
Cápsulas vendidas	600.000	1.130.000	1.704.000	2.463.200
Volume de sopas/ máquina	571,43	922,45	885,19	1.026,33
Preço unitário: Tradicional e light	1,5 €	1,55 €	1,59 €	1,64 €
Preço unitário: Gourmet	2,0 €	2,06 €	2,12 €	2,19 €
Preço por máquina	250 €	257,50 €	265,23 €	273,19 €
Total de vendas das cápsulas	960.000 €	1.866.760 €	2.889.984 €	4.310.600 €
Total de vendas das máquinas	262.500 €	315.437 €	510.568 €	655.656 €
Total Vendas	1.222.500 €	2.182.198 €	3.400.552 €	4.966.256 €

4. Podemos concluir que *Zuppa Pronta-a-comer* tem o seu Customer Lifetime Value garantido através da venda das sopas.

Aumentando ao máximo o tempo de fidelização dos clientes, através da introdução de diferentes tipos de sopas e condimentos extra, para fazer novas combinações de gostos e sabores, prevê-se um crescimento da venda de sopas "exponencial", em contraste com o crescimento da venda das máquinas que será linear, e portanto, no futuro próximo, a maioria do retorno da empresa resultará da venda de sopas. Apresenta-se a previsão gráfica de crescimento das vendas na figura seguinte.

Figura 7 - Previsão gráfica do crescimento das vendas



7.3. Previsão Dos Custos

Para avaliar o desempenho financeiro dos produtos no seu processo de lançamento, foram estimados os custos necessários. Existirá um escritório e dois vendedores comerciais, um em Lisboa e outro no Porto. Prevê-se o aluguer de 2 viaturas a leasing para a entrega e promoção dos produtos. Além disso, vai ser necessário:

- i) Um site para vendas on-line e fornecimento de informação sobre os nossos produtos
- ii) Um sistema de TI para suportar a gestão do trabalho e funcionamento da empresa, fazendo com que os fatores de resultado venham a ser cada vez mais otimizados.

Um investimento bastante relevante no lançamento de *Zuppa pronta-a-comer* será o montante destinado à campanha de publicidade e promoção dos produtos, quer através da sua divulgação em revistas de negócios quer através do contacto direto com potenciais clientes. Serão realizadas também algumas promoções agressivas, através da oferta de pacotes de sopas para as empresas que compram a máquina. Como *Zuppa pronta-a-comer* é um produto inovador e também uma marca desconhecida, uma boa campanha de informação é vital para o sucesso. Prevê-se também a possibilidade de renegociar alguns custos após 2 anos do lançamento do produto.

Com base na tabela de custos de uma outra empresa do sector alimentar, apresentam-se as seguintes estimativas de custos:

Quadro 7 - Previsão de Custos

	2011	2012	2013	2014
Custo cápsula Tradicional e Light/ un	1,22 €	1,23 €	1,27 €	1,27 €
Custo cápsula Gourmet/ un	1,52 €	1,53 €	1,33 €	1,32 €
Custo máquina/ un	162,50 €	167,40 €	172,30 €	168,01 €
Custo máquinas	170.625 €	205.065 €	331.678 €	403.224 €
Custo cápsulas	768.000 €	1.456.042 €	2.184.842 €	3.154.708 €
Total	938.625 €	1.661.107 €	2.516.520 €	3.557.932 €
Subcontratos	3.000 €	3.651 €	3.709 €	3.746 €
Electricidade	840 €	1.080 €	1.200 €	1.200 €
Combustíveis	2.600 €	3.600 €	3.600 €	4.200 €
Água e Outros Fluidos	160 €	180 €	180 €	180 €
Material de Escritório	600 €	720 €	720 €	720 €
Rendas e Alugueres	7.700 €	8.442 €	8.695 €	8.869 €
Comunicação	2.600 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Seguros	737 €	828 €	853 €	879 €
Transportes de Mercadorias e Pessoal	12.225 €	21.822 €	34.006 €	49.663 €
Deslocações e Estadas	2.600 €	3.000 €	3.036 €	3.186 €
Comissões	6.113 €	10.911 €	17.003 €	24.831 €
Conservação e Reparação	200 €	200 €	200 €	200 €
Marketing e Publicidade	550.000 €	540.000 €	480.000 €	420.000 €
Limpeza, Higiene e Conforto	1.000 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €
Trabalhos Especializados	5.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Outros	2.000 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €
Total	597.375 €	607.034 €	565.801 €	530.273 €
Board	26.552 €	29.098 €	31.899 €	34.980 €
Directores	36.828 €	38.214 €	39.295 €	40.780 €
Administrativos	11.484 €	11.796 €	12.117 €	12.448 €
Total	74.864 €	79.108 €	83.311 €	88.207 €
Equipamento de transporte	4.500 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Equipamento Administrativo	875 €	875 €	875 €	875 €
Outros Activos Tangíveis	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Activos Intangíveis	87.750 €	87.750 €	87.750 €	87.750 €
Total	103.125 €	104.625 €	104.625 €	104.625 €
Custos Totais	1.713.988 €	2.451.874 €	3.270.257 €	4.281.038 €

7.4. Demonstração Dos Resultados

A demonstração de Resultados é um documento de avaliação do desempenho económico num determinado período através do qual se avalia a rentabilidade das vendas e dos capitais investidos (Neves, 2009). Apresenta-se conforme o quadro 9, abaixo:

Quadro 8 - Demonstração de Resultados

	2011	2012	2013	2014
RENDIMENTOS				
Vendas				
Mercadorias	1.222.500 €	2.182.198 €	3.400.552 €	4.966.256 €
Produtos	0 €	0 €	0 €	0 €
Prestações de serviços	0 €	0 €	0 €	0 €
Variação nos inventários da produção	0 €	0 €	0 €	0 €
Trabalhos para a própria entidade	0 €	0 €	0 €	0 €
Rendimentos suplementares	0 €	0 €	0 €	0 €
Subsídios à exploração	200.000 €	0 €	0 €	0 €
Outros rendimentos e ganhos/ Outros não especifica	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL RENDIMENTOS	1.422.500 €	2.182.198 €	3.400.552 €	4.966.256 €
GASTOS				
Custo das merc.vendidas e matérias consumidas	938.625 €	1.661.107 €	2.516.520 €	3.557.932 €
Fornecimentos e serviços externos	597.375 €	607.034 €	565.801 €	530.273 €
Gastos com o pessoal	74.864 €	79.108 €	83.311 €	88.207 €
Gastos de depreciação e de amortização	103.125 €	104.625 €	104.625 €	104.625 €
Provisões	0 €	0 €	0 €	0 €
Impostos	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros gastos e perdas	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL GASTOS	1.713.988 €	2.451.874 €	3.270.257 €	4.281.038 €
RESULT. ANTES F. FINANCEIRA	-291.488 €	-269.676 €	130.294 €	685.218 €
Juros e rendimentos similares obtidos	0 €	0 €	0 €	0 €
Juros e gastos similares suportados	2.873 €	18.165 €	7.426 €	573 €
RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS	-294.361 €	-287.841 €	122.869 €	684.645 €
Impostos s/ rendimento do período	0 €	0 €	0 €	56.328 €
RESULTADOS LÍQUIDOS	-294.361 €	-287.841 €	122.869 €	628.317 €

Embora se verifique nos 2 primeiros anos uma perda, a tendência negativa inverte-se no 3º ano, com apresentação de Resultados Líquidos positivos. A partir deste ano, o projeto começa a ser rentável.

7.5. Balanços Previsionais

Quadro 9 - Balanços Previsionais

	2011	2012	2013	2014
ACTIVO	526.218 €	501.686 €	590.428 €	1.490.930 €
Activo Não corrente				
Activos fixos tangíveis	73.500 €	73.500 €	73.500 €	73.500 €
Activos intangíveis	351.000 €	351.000 €	351.000 €	351.000 €
Depreciações Acumuladas	103.125 €	207.750 €	312.375 €	417.000 €
Activo corrente				
Inventários e activos biológicos	0 €	0 €	0 €	0 €
Inventários e activos biológicos Produtos	0 €	0 €	0 €	0 €
Inventários e activos biológicos Mercadorias	26.073 €	46.142 €	69.903 €	98.831 €
Estado e Outros Entes Púb.	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros devedores	163.000 €	218.220 €	340.055 €	496.626 €
Depósitos Bancários e Caixa	15.771 €	20.574 €	68.345 €	887.973 €
Provisões				
CAPITAL PRÓPRIO	105.639 €	-182.202 €	-59.334 €	568.984 €
Capital	400.000 €	400.000 €	400.000 €	400.000 €
Outros instrumentos de capital próprio		0 €	0 €	0 €
Resultados Transitados / Reservas		-294.361 €	-582.202 €	-459.334 €
Resultado Líquido	-294.361 €	-287.841 €	122.869 €	628.317 €
PASSIVO	420.579 €	683.888 €	649.762 €	921.946 €
Passivo Corrente				
Financiamentos Obtidos	15.000 €	205.000 €	0 €	0 €
Descoberto Bancário	0 €	0 €	0 €	0 €
Fornecedores c/c	214.377 €	284.542 €	429.030 €	606.578 €
Fornecedores de Investimentos	25.177 €	18.281 €	10.813 €	2.725 €
Outros Credores	109.819 €	101.343 €	94.476 €	88.556 €
Estado e Outros Entes Púb.	56.206 €	74.723 €	115.443 €	224.088 €
Diferimentos				
CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO	526.218 €	501.686 €	590.428 €	1.490.930 €

Verifica-se que o resultado positivo obtido no 3º ano, no valor de 122.869 €, permitiu liquidar os empréstimos contraídos nos 2 primeiros anos, no final de 2013, os financiamentos obtidos são nulos. O resultado líquido no 4º ano, de 628.317€, já permitiu absorver todo o resultado transitado negativo no montante de - 459.334 €.

7.6. Mapa De Cash Flows Previsonais

Quadro 10 - Mapa de Cash Flows Previsonais

Rubricas	2011	2012	2013	2014
Resultados Operacionais	-291.488 €	-269.676 €	130.294 €	685.218 €
Depreciação e amortização	103.125 €	104.625 €	104.625 €	104.625 €
IRC	0 €	0 €	0 €	56.328 €
CASH FLOW EXPLORAÇÃO	-188.363 €	-165.051 €	234.919 €	733.515 €
VARIAÇÃO DAS NECESSIDADES CÍCLICAS				
Cientes	163.000 €	55.220 €	121.835 €	156.570 €
Estado e Outros Entes Púb.	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros Devedores				
Inventários e activos biológico	26.073 €	20.069 €	23.761 €	28.928 €
Diferimentos				
	189.073 €	75.289 €	145.597 €	185.499 €
VARIAÇÃO DOS RECURSOS CÍCLICOS				
Fornecedores c/c	214.377 €	70.164 €	144.488 €	177.548 €
Estado e Outros Entes Públicos	56.206 €	18.517 €	40.720 €	108.645 €
Outros Credores	109.819 €	-8.476 €	-6.867 €	-5.920 €
Diferimentos	0 €	0 €	0 €	0 €
	380.402 €	80.205 €	178.342 €	280.273 €
VARIAÇÃO NECESSIDADES FUNDO MANEIO	-191.329 €	-4.916 €	-32.745 €	-94.774 €
Investimentos em Activos Tangíveis	424.500 €	0 €	0 €	0 €
Variação Fornecedores de Investimento	25.177 €	-6.896 €	-7.468 €	-8.088 €
CASH FLOW INVESTIMENTO	399.323 €	6.896 €	7.468 €	8.088 €
AUMENTOS DE CAPITAIS PRÓPRIOS	400.000 €	0 €	0 €	0 €
Juros e gastos similares suportados	2.873 €	18.165 €	7.426 €	573 €
Juros e rendimentos similares obtidos	0 €	0 €	0 €	0 €
Pagamentos respeitantes a financiamentos obtidos	0 €	0 €	205.000 €	0 €
Recebimentos provenientes de financiamentos obtidos	15.000 €	190.000 €	0 €	0 €
CASH FLOW FINANCIAMENTO	12.127 €	171.835 €	-212.426 €	-573 €
CASH FLOW TOTAL PERÍODO	15.771 €	4.804 €	47.771 €	819.628 €
Saldo de Tesouraria no Início do Período	0 €	15.771 €	20.574 €	68.345 €
Saldo de Tesouraria no Final do Período	15.771 €	20.574 €	68.345 €	887.973 €
CASH FLOW DO PROJECTO	-396.357 €	-167.031 €	260.196 €	820.201 €

Verificam-se valores sempre positivos nos cash flows totais de cada um dos períodos considerados. Apesar do cash flow do total projeto passar a positivo apenas no 3º ano, é em valor significativo, permitindo nesse mesmo ano, a liquidação dos empréstimos contraídos no 1º e 2º ano, no valor total de 205.000€.

7.7. Rentabilidade Económico-Financeira

Este projeto apresenta as seguintes rentabilidades económico-financeiras:

Quadro 11 - Rentabilidades económico-financeiras

Rubricas	2011	2012	2013	2014
Cash Flow Exploração	-188.363 €	-165.051 €	234.919 €	733.515 €
Cash Flow Investimento				
- Cash Flow Investimento Capital Não Corrente	399.323 €	6.896 €	7.468 €	8.088 €
- Cash Flow Investimento Capital Corrente	-191.329 €	-4.916 €	-32.745 €	-94.774 €
Cash Flow Líquido	-396.357 €	-167.031 €	260.196 €	820.201 €
Valor Líquido Atualizado (15%)	-396.357 €	-145.245 €	196.746 €	539.296 €
Valor Líquido Atualizado Acumulado		194.440		
Taxa Interna de Rendibilidade		30,25%		
Payback (Meses)		44		

Verifica-se que o Valor Atualizado Líquido Acumulado do projeto, utilizando uma taxa de atualização de 15%, é de 194.440 €. Isto significa que, em 4 anos, o projeto consegue gerar uma taxa de rendibilidade superior ao custo de oportunidade do capital, pelo que o projeto é economicamente viável. O ano de 2013, é claramente um ano de inversão da tendência negativa, os cash flows líquidos passam a positivos assim como o valor atualizado líquido (VAL). Prevendo obter uma taxa de rendibilidade máxima de cerca de 30,25%, espera-se conseguir o retorno do Investimento em 44 meses.

7.8. Análise De Break-Even

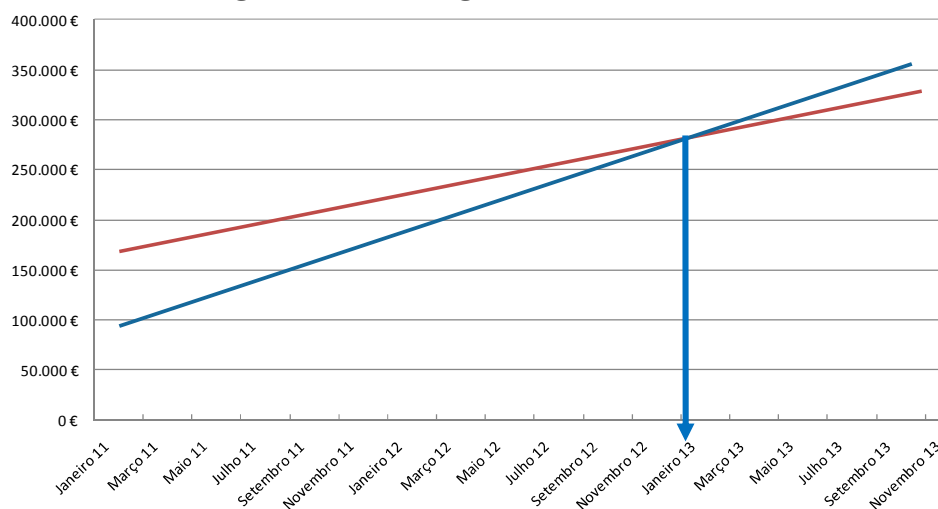
A análise do *break even* indica que as vendas totais deverão atingir um mínimo de 272.521€, para os rendimentos cobrirem os gastos. Este montante corresponde às vendas de cerca de 234 máquinas de fluxo e de 133.753 cápsulas por mês.

Quadro 12 - Análise Quantitativa do Break Even

Análise de Break Even	Mês
Break even de vendas	272.521 €
Cápsulas €	214.005 €
Máquinas de fluxo €	58.517 €
Cápsulas #	133.753
Máquinas de fluxo #	234

Graficamente, verificamos que a empresa atingirá o break even point em Janeiro de 2013.

Figura 8 - Análise gráfica do Break-Even



Legenda: Custos / Vendas

7.9. Resumo Do Projeto

Quadro 13 - Resumo do projeto - Análise de Viabilidade

Projecto:		Zuppa, Nunca Foi Tão Fácil Comer Sopa			
Sector de Actividade:		Comércio alimentar			
		2011	2012	2013	2014
Prazo Médio de Recebimentos (Meses)	1				
Prazo Médio de Pagamentos (Meses)	2				
Volume de Negócios					
- Vendas		1.222.500	2.182.198	3.400.552	4.966.256
- Prestação de Serviços		0,00	0,00	0,00	0,00
Margem Bruta Vendas					
- Valor		283.875,00	521.090,33	884.031,46	1.408.323,53
- %		23,2%	23,9%	26,0%	28,4%
Rentabilidade Líquida					
- Valor		-294.360,81	-287.841,32	122.868,55	628.317,28
- %		-24,1%	-13,2%	3,6%	12,7%
EBITDA					
- Valor		-388.363,00	-165.051,36	234.919,48	789.842,92
- %		-31,8%	-7,6%	6,9%	15,9%
Nº Pessoas ao Serviço					
		4	4	4	4
Investimentos Capital Fixo					
		424.500,00	0,00	0,00	0,00
VAL					
			194.440,12		
TIR					
			30,25%		
PAYBACK (Meses)					
			44		
Necessidades de Financiamento		-521 €			
Mês		25			

O PMP superior ao PMR permite um financiamento ao nível dos fornecedores, gerando um elevado nível de liquidez. Verifica-se também que a rentabilidade líquida e o EBITDA são positivos a partir do 3º ano, apresentando uma evolução crescente ao longo dos anos. Este incremento é resultante da amortização dos empréstimos contraídos e da redução das necessidades de financiamento que suportam as atividades operacionais. As vendas e respetivas margens brutas apresentam também uma evolução bastante positiva, permitindo uma taxa interna de rentabilidade de 30,25% e, a partir do

25 mês, deixar de haver necessidades de financiamento, pois os recursos gerados tornam-se suficientes para fazer face às necessidades.

7.10. Análise De Sensibilidade

Naturalmente que, ao basear-se em dados previsionais, qualquer estudo de viabilidade envolve um elevado grau de incerteza. De forma a limitar os efeitos dessa incerteza e avaliar a robustez dos resultados do projeto, foi efetuada uma análise de sensibilidade, na qual são testados diversos cenários mais e menos pessimistas e mais e menos otimistas (Nunes, 2009).

A análise de sensibilidade é assim, um tipo de análise efetuada no âmbito dos estudos de análise de viabilidade económica e financeira, cujo objetivo é medir a sensibilidade dos indicadores de viabilidade a determinadas variáveis fundamentais da análise e assim medir o próprio grau de incerteza e de risco nas conclusões obtidas (Nunes, 2009).

No entanto, tendo em consideração que a realização de uma análise de sensibilidade detalhada e exaustiva requeria um aumento considerável da dimensão deste documento, optou-se por realizar somente 2 cenários simplistas relacionados com a variação do volume das vendas.

Apresenta-se desta forma, um resumo do projeto para 2 cenários:

1. Cenário pessimista, em que a previsão das vendas decresce, anualmente, 10% face ao previsto, mantendo-se constante todas as restantes variáveis;
2. Cenário otimista, em que a previsão das vendas aumenta, anualmente, 10% face ao previsto, mantendo-se constante todas as restantes variáveis;

Quadro 14 - Resumo do projeto - Análise de Sensibilidade: Cenário Pessimista
Diminuição de 10% no volume de vendas

		2011	2012	2013	2014
Prazo Médio de Recebimentos (Meses)	1				
Prazo Médio de Pagamentos (Meses)	2				
Volume de Negócios					
- Vendas		1.100.250	1.963.978	3.060.497	4.469.630
- Prestação de Serviços		0,00	0,00	0,00	0,00
Margem Bruta Vendas					
- Valor		255.487,50	468.981,29	795.628,32	1.267.491,18
- %		23,2%	23,9%	26,0%	28,4%
Rentabilidade Líquida					
- Valor		-320.914,56	-336.677,06	39.566,23	551.262,21
- %		-29,2%	-17,1%	1,3%	12,3%
EBITDA					
- Valor		-414.916,75	-213.887,09	151.617,17	656.459,95
- %		-37,7%	-10,9%	5,0%	14,7%
Nº Pessoas ao Serviço					
		4	4	4	4
Investimentos Capital Fixo					
		424.500,00	0,00	0,00	0,00
VAL					
			-41.299,29		
TIR					
			11,84%		
PAYBACK (Meses)					
			>48		
Necessidades de Financiamento					
	133.025 €				
Mês					
	31				

No cenário de um decréscimo de 10% nas vendas das cápsulas e nas máquinas, mantendo-se as restantes variáveis constantes, verifica-se que a rentabilidade líquida e o EBITDA são positivos a partir do 3º ano, apresentando uma evolução crescente ao longo dos anos, mas ainda em montantes insuficientes para ter um Valor Atualizado Líquido Positivo, a 4 anos. Este decréscimo das vendas, faz com que a taxa interna de rentabilidade decresça significativamente, passando de 30,25% para 11,8%, conduzindo a uma necessidade de financiamento na ordem dos 133.025€, no mês 31. Consequentemente, o investimento será apenas recuperado após 48 meses.

Quadro 15 - Resumo do projeto - Análise de Sensibilidade: Cenário Otimista
Aumento de 10% no volume de vendas

		2011	2012	2013	2014
Prazo Médio de Recebimentos (Meses)	1				
Prazo Médio de Pagamentos (Meses)	2				
Volume de Negócios					
- Vendas		1.344.750	2.400.417	3.740.607	5.462.882
- Prestação de Serviços		0,00	0,00	0,00	0,00
Margem Bruta Vendas					
- Valor		312.262,50	573.199,36	972.434,61	1.549.155,89
- %		23,2%	23,9%	26,0%	28,4%
Rentabilidade Líquida					
- Valor		-267.807,06	-239.005,58	206.170,87	688.681,56
- %		-19,9%	-10,0%	5,5%	12,6%
EBITDA					
- Valor		-361.809,25	-116.215,62	318.221,80	923.225,89
- %		-26,9%	-4,8%	8,5%	16,9%
Nº Pessoas ao Serviço					
		4	4	4	4
Investimentos Capital Fixo					
		424.500,00	0,00	0,00	0,00
VAL					
			430.179,52		
TIR					
			49,90%		
PAYBACK (Meses)					
			40		
Necessidades de Financiamento					
	-50.696 €				
Mês					
	12				

No cenário de um aumento de 10% nas vendas das cápsulas e nas máquinas, mantendo-se as restantes variáveis constantes, verifica-se que a rentabilidade líquida e o EBITDA são positivos a partir do 3º ano, em montantes suficientes para ter um Valor Atualizado Líquido Positivo, a 4 anos, de 430.179,52€. Este aumento das vendas, faz com que a partir do 12 mês deixar de haver necessidades de financiamento, isto é, os recursos gerados tornam-se suficientes para fazer face às necessidades. Consequentemente, a taxa interna de rentabilidade aumenta significativamente, passando de 30,25% para 49,90%, permitindo um retorno do investimento em 40 meses.

8. Conclusão

A possibilidade de implementação de um projeto de investimento por parte de uma determinada empresa implica uma avaliação cuidada da sua viabilidade a vários níveis, nomeadamente técnico, económico e financeiro. No caso concreto da avaliação económica e financeira de um projeto de investimento, são passíveis de ser utilizados vários indicadores e critérios que partem das previsões efetuadas para as várias rubricas financeiras da empresa promotora. Essas previsões devem ser feitas com base em pressupostos razoáveis e no maior número possível de dados disponíveis. Foi o que o desenvolvimento deste projeto procurou assegurar.

No estudo económico-financeiro efetuado, verificou-se que o projeto teve uma evolução bastante positiva ao longo dos anos, sendo o 3º ano, o ano de *viragem*: as rendibilidades e o EBITDA tornam-se positivos, os cash flows obtidos neste ano permitem a liquidação dos empréstimos contraídos nos anos anteriores e a partir do 25 mês deixa de haver necessidades de financiamento uma vez que os recursos gerados são suficientes para fazer face às necessidades.

O Valor Atualizado Líquido Acumulado do projeto, em 4 anos, é cerca de 194.440€, significa isto que, o projeto consegue gerar uma taxa de rendibilidade superior (30,25%) ao custo de oportunidade do capital, permitindo obter o retorno do investimento efetuado, no período de 44 meses. Conclui-se assim, que o projeto é economicamente viável, pelo que deve seguir para a fase de implementação.

Através da análise de sensibilidade realizada, verifica-se que uma variação de 10% nas vendas, tem um impacto significativo no Valor Atualizado Líquido Acumulado, afetando a taxa interna de rentabilidade e, consequentemente, o período de retorno do Investimento.

No entanto, o novo conceito de *Zuppa pronta-a-comer* no local de trabalho pode, como já referido, enfrentar algumas dificuldades. Neste sentido, existem também algumas alternativas de contingência que poderão ser consideradas, nomeadamente:

- i) Redução de custos e aumento de promoções das vendas, através da limitação da atividade a um único mercado, Lisboa ou Porto, conforme o desempenho de cada um deles (consequentemente, haveria necessidade de reduzir o número de comerciais e respectiva frota automóvel).
- ii) Restringir a oferta de produto a duas categorias de sopas e renegociar o contrato com os fornecedores
- iii) Redirecionar o produto para outros segmentos de mercado (universidades, especialmente nos departamentos de pós-graduados ou estudantes de MBA, lares de jovens famílias, sem tempo para cozinhar)

Obviamente, um plano de contingência possível seria uma combinação das alternativas acima descritas, dependendo sempre do volume de vendas, da evolução do mercado e da condição financeira no momento da decisão.

Para que a implementação deste projeto de Intrapreneurship seja bem-sucedida, apresento algumas recomendações, baseadas nos resultados de um estudo, *New Product Development: Embracing an Adaptable Process*, conduzido pela APQC's Collaborative Benchmarking Research, em 2011, que permitiram identificar 10 Best Practices associadas ao processo de desenvolvimento de um novo produto. Dada a sua natureza, podemos agrupá-las em 3 grandes grupos:

A nível estratégico e organizacional:

1. Identificar *sponsorship* de alto nível para o projeto. A existência de um sponsor sénior para o projeto sustenta e promove a utilização de processos para o desenvolvimento de novos produtos dentro da organização e elimina obstáculos que possam surgir ao longo do seu desenvolvimento.
2. Salvaguardar a integridade do desenvolvimento do novo produto através de um *owner* claramente definido, proporcionando consistência a toda a organização.
3. Reconhecer responsabilidades. O *report* do projeto deve ser transparente num modelo de *top down* para os membros da equipa do projeto, conseguindo-se assim, reter os indivíduos e grupos apropriados para a realização de tarefas, para a execução dos projetos e gestão de carteiras.

A nível processual:

4. Dar visibilidade do desenvolvimento do produto dentro da organização, quer dentro das próprias equipas de projeto quer transversalmente a toda a organização. Os *owners* do projeto devem publicitar o seu progresso e sucesso para encorajar o aumento da motivação.
5. Estandardizar procedimento para evitar sobreposições desnecessárias ou *rework*. Ao estandardizar processos, modelos e critérios, as equipas de projeto despendem menos tempo a preparar as reuniões de *report*, que podem ser executadas de forma mais eficiente.

6. Atribuir relevância a todas as fases do processo de desenvolvimento de um novo produto. Recolher dados iniciais relativos à “*voice-of-customer*” de forma a assegurar o interesse em projetos futuros e no final do processo, recolher *lessons-learned*, para melhorar constantemente os processos de desenvolvimento de novos produtos.

Ao nível da gestão e utilização de recursos:

7. Implementar uma gestão de projeto objetiva e profissional. Independentemente do background ser de negócio ou técnico, os Project managers devem ter formação e competências para tomada de decisões objetivas.
8. Ultrapassar barreiras regionais através da seleção dos elementos da equipa de projeto pelas suas competências e não pela sua localização. A utilização de equipas transversais, com ênfase num equilíbrio de perspetivas técnicas e de marketing para aumentar a colaboração. Global torna-se no novo cross-funcional.
9. Facilitar a aprendizagem através de formação on-the-job e de programas de mentoring. Estas organizações têm conhecimento que todos aprendem de diferentes formas e os programas de aprendizagem devem oferecer uma variedade de oportunidades de aprendizagem.
10. Criar um ambiente onde o risco é tolerado e o insucesso é aceite. Promovendo a assunção de riscos para que os colaboradores estejam dispostos a sair das suas zonas de conforto.

9. Bibliografia

- Almeida, A. (2007). *A Educação em Meios Rurais e a Multiculturalidade*. Mestrado em Relações Interculturais. Porto: Universidade Aberta.
- Almeida, J. (Coord.), (2003). *Inquérito Observa 2000, Os Portugueses e o Ambiente*. Oeiras: Celta Editora.
- Almeida, J. e Pinto, J. (1995). *A Investigação nas ciências sociais*. Lisboa: Edição Presença
- Albizu, J. (2011). *Feira Biofach, 27ª Edição-Alimentos Orgânicos, 2011*. Al – Invest IV, Coordinación y servicios. Acedido em 25 Julho de 2010 em: <http://www.al-invest4.eu/attachments/BIOFACH%202011%20-%20Ficha%20Feira%20Organicos.pdf>
- Angelo, E. (2003). *Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença*. Rio de Janeiro: Campus.
- APQC's, Collaborative Benchmarking Research, (April 2011). *New Product Development: Embracing an Adaptable Process*. Acedido em 10 Julho de 2011 em: <http://www.apqc.org/knowledge-base/documents/new-product-development-embracing-adaptable-process-best-practices-report>
- Banha, F. (2008). *Guião do Plano de Negócios - Como desenvolver uma ideia de negócio?* Caxias, GesEntrepreneur
- Bicho, L. e Baptista, S. (2006, Dezembro). *Modelo de Porter e Análise SWOT. Estratégias de negócio*. Acedido em 25 de Julho de 2011 em: http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresendimentos/trabalhos_alunos/word/Modelo%20de%20Porter%20e%20An%C3%A1lise%20SWOT_DOC.pdf

- Birley, S. e Muzyka, D. (2001). *Dominando os desafios do empreendedor*. Makron Books, São Paulo.
- Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en général*. London: Fetcher Gyler
- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Oxford: Martin Robertson
- Cornwall, J. e Perlman, B. (1990). *Organizational Entrepreneurship*. Boston: IRWIN
- Coutinho, C., Sousa, A., Dias, A., Bessa, F., Ferreira, M. e Vieira, S. (2009). *Investigação-acção: metodologia preferencial nas práticas educativas*. Psicologia, Educação e Cultura, Vol. XIII (2), pp. 455-479
- Dantas, E. (2008). *Empreendedorismo e Intra-Empreendedorismo. É preciso aprender a voar com os pés no chão*. Acedido em 16 de Março de 2011 em: <http://bocc.ubi.pt/pag/dantas-edmundo-empreendedorismo.pdf>
- Datamonitor, *Research Store*. (2009). *MarketWatch: Food - July 2009*. Acedido em 24 Agosto de 2010 em: <http://www.datamonitor.com/store/Browse/?Ntt=soups>
- David, D. (2004). *Intraempreendedorismo social: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina
- Dess, G., Ireland, R., Zahra, S., Floyd, S., Janney, J. e Lane, P. (2003). *Emerging issues in corporate entrepreneurship*. Journal of Management. Vol. 29 (3), pp. 351-378
- Dornelas, J. (2003). *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier

- Drucker, P. (1970). *Entrepreneurship in Business Enterprise*. Journal of Business Policy, vol 1
- Drucker, P. (1995). *Administração em tempos de grandes mudanças*. Pioneira, São Paulo.
- Fernandes, O.V., (2008). *Aceleração da Concepção e Desenvolvimento de Novos Produtos na Porcel, SA*. Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, pp. 33 e 34.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*, Verbo.
- Galego, C., Gomes, A. (2005). *Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação*. Revista Lusófona de Educação, Vol.5.
- Hague, P. e Jackson, P. (1996). *Como Fazer Estudos de Mercado*. Edições CETOP, 1.ª Edição
- Hayek, F. (1959), *The Use of Knowledge in Society*. American Economic Review (1945), Vol.35, pp. 519-530.
- Healthy World IC. (2009, 01 Dezembro). *Dados Qualitativos-Quantitativos e Análise da Concorrência*. Acedido a 29 de Agosto de 2011 em: <http://healthyworldic.wordpress.com/>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Nova Iorque: Free Press.
- Hipersuper. (2009, 6 Fevereiro). *Sopas líquidas com grande crescimento*. Acedido a 25 Agosto de 2010 em: <http://www.hipersuper.pt/2009/02/06/sopas-liquidadas-com-grande-crescimento/>
- INE, I.P. / INSA, I.P. (Maio, 2009). *Inquérito Nacional de Saúde 2005/2006*. Lisboa, Portugal. Acedido a 16 de Agosto de 2010, no Web site do Instituto Nacional de Estatística:

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEspub_boui=69365215&PUBLICACOEsmodo=2

- *Inquiry Beyond Participant Observation*. Acedido a 18 de Agosto de 2011 em: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR5-1/suter.html>
- Instituto Nacional de Estatística. (Maio 2010). *Indicador: População Residente (Nº) por local de Residência, Sexo e Grupo Etário (por ciclos de vida)*. Acedido em 16 Agosto de 2010 em: <http://www.ine.pt>.
- Integer Group, and M/A/R/C Research, (2009). *The Checkout report*. Acedido a 20 de Agosto de 2011 em: <http://www.adweek.com/news/advertising-branding/convenience-makes-comeback-100210>
- Kinnear, T. e Taylor, J. (1991). *Marketing Research: an applied approach*. 4ª Edição, McGraw-Hill.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Nova Iorque: Houghton Mifflin.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. 7ª Edição, Prentice-Hall International edition.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. e Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*. 2ª Edição, Prentice-Hall Europe.
- Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P. e Rodrigues, V. (1996). *Mercator -Teoria e Prática do Marketing*. Publicações Dom Quixote, 6.ª Edição
- Lezana, A., Pedro, A., Ventura, G. e Santos, M. (2001). *A liderança, o poder e o intraempreendedorismo*. Brasil: Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas.
- Lezana, A. e Tonelli, A. (1998). *O comportamento do empreendedor*. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores.

- Likert, R. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes*. Archives of Psychology, Vol. 140: pp.1-55
- Madeira, J.P. (2008). *Restaurantes trocados por fast-food*. Jornal de Notícias, Economia, (2008-11-20). Acedido a 05 de Novembro de 2011 em: http://www.jn.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=1047067
- Marreiros, J. (2008). *Preparar e realizar estudos de mercado. Conhecimento e análise de mercado*. Acedido a 25 Julho de 2011, em: http://prof.santana-e-silva.pt/EGI_estrategia_mk/trabalhos_dos_alunos/marketing/Word/07%20-%20Preparar%20e%20Realizar%20Estudos%20de%20Mercado.pdf
- Martins, M., Liz, L. e Matos, J. (1999). *Manual Prático de Marketing*. CIDEF, Lisboa, 1ª Edição
- Maslow, A. (1943). *A theory of human motivation*. Psychological Review. Vol.50, pp. 370-396.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand.
- Menger, C. (1871). *Principles of Economics*. Austria: Braumüller.
- Miller, C. (2010). *A workbook for innovation: developing new product concepts*. Acedido em 13 de Setembro de 2010, no Web site da: <http://www.apqc.org/>
- Miller, J. (1997). *Competitive Intelligence*. Palestra proferida no Seminário LatinoAmericano sobre mercado e novos cenários para o profissional da informação. Brasília: Instituto Euvaldo Lodi, 26 Ago.
- Mises, L. (2010). *Instituto Liberal, Galeria dos Autores Liberais, Ludwig von Mises: 1881-1973*. Acedido em 17 de Julho de 2010, em: http://www.institutoliberal.org.br/galeria_autor.asp?cdc=920

- Morgan, D. (1997). *Focus group as qualitative research*. London Sage University Paper, 2ª Ed. Vol. 16.
- Neves, J. (2009). *Análise Financeira – Técnicas Fundamentais*. Alfragide, 2ªEd. Texto Editores
- Nunes, P. (2011). *Termo: Análise de Viabilidade*. Acedido em 20 de Setembro de 2011, em:
<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/analiseviabilidade.htm#vermais>
- Nunes, P. (2009). *Termo: Análise de Sensibilidade*. Acedido em 20 de Setembro de 2011, em:
http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/analise_de_sensibilidade.htm
- Palmer, A. (2009, 27 August). *Convenience Makes a Comeback*. Acedido em 24 Agosto de 2010 em:
http://www.adweek.com/aw/content_display/news/client/e3id9eac057de820fdccd662935bdd0d40c
- Pereira, P. e Rosseau, J. (2011). *Manual de Estudos de Mercado e Consumidores, Sociedade Portuguesa de Inovação*. Acedido a 18 de Agosto de 2011 em:
<http://www.spi.pt/documents/books/hortofruticolas/Wc24aff319b1ea.asp>
- Pessoa, E. e Batista, M. (2005). *Tipos de empreendedorismo: semelhanças e diferenças*. Acedido em 17 de Agosto de 2011 em:
<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/tipos-de-empreendedorismo-semelhancas-e-diferencas/10993/>
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. Nova Iorque: Harper & Row.

- Porter, M. (1987). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review, May/June 1987, pp 43 – 59.
- Rizzo, P. (2010). *Diversidade: O mundo novo do novo consumidor*. Apresentação no 26º Congresso de Gestão e Feira Internacional de negócios em Supermercados, em Maio de 2010, Expo Center Norte, São Paulo, Brasil
- Reis, E. e Moreira, R. (1993). *Pesquisa de Mercados*, Sílabo Gestão, 1.ª Edição.
- Rotter, J. (1966). *Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcements*. Psychological Monographs, Vol. 80 (whole no. 609).
- Santos, F. L. (1990). *Estratégia e Competitividade*. pp. 25-53
- Sarmiento, E. e Nunes, A. (2009). *Entrepreneurship Performance Indicators for active employer enterprises in Portugal*. Temas Económicos nº 9, Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento, com base nos Quadros de Pessoal, GEP, MTSS. Acedido em 16 de Agosto de 2010, no Web site do Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento: <http://www.min-economia.pt/>
- Schumpeter, J. (1950). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Nova Iorque: Harper&Row.
- Sexton, D., Bowman-Upton, N. (1991). *Entrepreneurship: Creativity and growth*. Nova Iorque: MacMillan.
- Soares, J. et al. (1999). *Análise Estratégica*. Avaliação de Projetos de Investimento na Óptica Empresarial, pp. 95-123.
- Teixeira, S., (2005). *Planeamento*. Gestão das Organizações, pp. 49-69.
- Trigo, V. (2003). *Entre o Estado e o Mercado: Empreendedorismo e a Condição do Empresário na China*. Editora: Ad Litteram.

- Trigo, V. (2009). *12 Meses de Empreendedorismo*. Empreendedorismo 2008/2009, ISCTE.
- Trüniger, M. (2004). *Práticas de consumo de produtos biológicos: Conceitos, processos e justificações*. Atas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia, Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Ação, Atelier: Ambiente
- Tuleski, Y. M. (2009). *Tutorial: Análise SWOT*. Acedido em 29 de Agosto de 2011, no Web site do CEDET, Centro de Desenvolvimento Profissional e Tecnológico: www.cedet.com.br



ZUPPA, NUNCA FOI TÃO FÁCIL COMER SOPA!

Página intencionalmente deixada em branco

10. Anexos

I. INE - Inquérito Nacional De Saúde 2005/2006 - Consumo De Sopa

Sexo/ Grupo etário	População residente (a)	Alimentos consumidos nas refeições principais, no dia anterior à entrevista:					
		leite/ iogurte/ queijo	sopa	pão	carne	peixe	batatas/ arroz/ massa
Homens e Mulheres	10 062 959	8 638 509	6 721 671	9 228 734	8 114 484	5 010 520	9 041 431
Menos de 15 anos	1 553 286	1 499 590	1 110 437	1 356 252	1 322 554	678 708	1 408 030
15 a 24 anos	1 234 512	1 093 285	654 550	1 122 316	1 081 641	543 689	1 128 045
25 a 34 anos	1 563 639	1 350 357	904 092	1 420 757	1 317 106	730 889	1 422 880
35 a 44 anos	1 488 520	1 238 308	926 954	1 364 131	1 278 302	705 953	1 359 212
45 a 54 anos	1 346 622	1 096 609	902 621	1 257 313	1 089 107	732 086	1 202 248
55 a 64 anos	1 138 411	929 307	837 461	1 063 476	868 003	643 047	1 004 363
65 a 74 anos	981 454	801 098	765 954	936 056	679 634	557 325	865 865
75 a 84 anos	602 643	502 602	486 005	566 277	381 428	333 318	519 485
85 anos ou mais	153 874	127 353	133 595	142 157	96 709	85 506	131 302
Homens	4 869 889	4 052 676	3 180 503	4 526 278	4 068 950	2 373 401	4 439 399
Menos de 15 anos	796 628	773 631	573 658	692 618	662 759	350 795	712 351
15 a 24 anos	628 450	545 841	325 804	585 308	562 135	271 139	574 790
25 a 34 anos	786 787	655 002	437 618	725 616	695 817	353 900	719 401
35 a 44 anos	736 256	574 889	444 389	688 163	640 694	339 138	687 979
45 a 54 anos	655 655	509 902	422 904	632 095	561 596	340 570	598 209
55 a 64 anos	536 903	415 148	389 129	501 662	420 481	304 109	484 316
65 a 74 anos	440 235	347 179	345 600	426 124	330 436	251 055	404 451
75 a 84 anos	239 294	189 324	197 800	226 525	159 809	135 265	214 654
85 anos ou mais	49 684	41 760	43 600	48 167	35 223	27 430	43 248
Mulheres	5 193 070	4 585 833	3 541 167	4 702 456	4 045 534	2 637 119	4 602 031
Menos de 15 anos	756 659	725 959	536 779	663 634	659 795	327 912	695 679
15 a 24 anos	606 062	547 444	328 746	537 008	519 506	272 550	553 255
25 a 34 anos	776 852	695 356	466 474	695 141	621 288	376 989	703 479
35 a 44 anos	752 264	663 420	482 565	675 968	637 607	366 815	671 233
45 a 54 anos	690 967	586 707	479 717	625 218	527 511	391 517	604 039
55 a 64 anos	601 508	514 159	448 332	561 814	447 522	338 938	520 048
65 a 74 anos	541 219	453 918	420 354	509 932	349 199	306 270	461 414
75 a 84 anos	363 350	313 278	288 205	339 752	221 620	198 053	304 831
85 anos ou mais	104 190	85 593	89 995	93 990	61 486	58 075	88 054

Fonte: INSA/INE - Quarto Inquérito Nacional de Saúde (2005/2006)

II. Total De Empresas Empregadoras Ativas, Por Escalão Dimensional

Sínteses Estatísticas
Gabinete de Estratégia e Estudos
Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento

DINÂMICA EMPRESARIAL NUT II - LISBOA

Total de empresas empregadoras activas										
Escalão Dimensional (nº trabalhadores)	1987 - 2000		2001 - 2005		2005		2006		2007	
	Nº médio de empresas	Taxa de Crescimento	Nº médio de empresas	Taxa de Crescimento	Nº de empresas	Taxa de Crescimento	Nº de empresas	Taxa de Crescimento	Nº de empresas	Taxa de Crescimento
Total	52 018	5,4	79 847	2,9	84 489	4,2	86 677	2,6	90 083	3,9
1 - 4	29 723	6,9	50 804	4,4	55 083	5,0	57 381	4,2	60 028	4,6
5 - 9	11 533	4,0	15 642	0,5	15 713	1,7	15 686	-0,2	15 954	1,7
10 - 19	5 507	3,2	7 147	0,1	7 180	3,1	6 993	-2,6	7 333	4,9
20 - 49	3 218	2,2	3 883	0,7	4 006	5,3	4 056	1,2	4 142	2,1
50 - 249	1 672	1,9	1 932	0,5	2 019	3,3	2 089	3,5	2 146	2,7
≥ 250	365	0,8	440	2,3	488	10,2	472	-3,3	480	1,7

Nota: Empresas empregadoras, segundo a definição patente no "Manual of Business Demography Statistics (Eurostat/OECD, 2007), são aquelas empresas que estando em actividade, empregam pelo menos um trabalhador.

III. Focus Grupo - Planeamento

FOCUS Grupo:

- Segmento-alvo:
 - Homens e Mulheres > 25 anos
 - Meio Urbano, com um estilo de vida agitado
- Sessão de Grupo realizada com 8 consumidores, mais o facilitador, durante aproximadamente 30-45 min
- Facilitador evidenciou um quadro com a figura de uma *máquina + cápsulas* e explicou o conceito aos consumidores

Objectivos:

A pesquisa tem como finalidade responder às seguintes questões:

1. Quais os factores que afectam a decisão de compra sobre "sopas"?
2. Existe uma oportunidade no mercado para "sopas encapsuladas" prontas-a-comer ?
3. Qual a probabilidade das pessoas estarem dispostas a comprar uma "máquina de sopa"?
4. Como superar as potenciais barreiras do produto, por exemplo, "a percepção de plástico", disposição para adquirir a máquina, etc. para que os consumidores estejam interessados em degustar pela primeira vez?
5. Como fornecer de forma eficaz o produto aos consumidores?

Orientações para o facilitador:

- Abaixo segue a abordagem e as questões que devem ser levantadas durante a sessão, a fim de alcançar os
- O facilitador deve mostrar o quadro com o conceito do projecto da "máquina" e "cápsulas"

Q1. Depois de mostrar o quadro com o conceito, perceber o quanto as pessoas estão dispostas a comprar a máquina?

(Objectivo: avaliar o conceito => go/ no go/ nenhuma decisão)

Q2. Depois de mostrar o quadro com o conceito, perceber o quanto as pessoas estão dispostas a comprar as "sopas encapsuladas"?

Q3. Que "tipo de pessoas" (homem / mulher; idades: adolescentes, adultos mais velhos; hábitos de consumo e estilos de vida ..) estão propensos a comprar o produto?

(Caracterização consumidores => alvo e segmentação)

Q4. Que outros produtos que as pessoas vêem como concorrentes ou na mesma categoria?

(Caracterização do mercado => concorrentes)

Q5. Como é que as pessoas caracterizam este tipo de produto (ver o quadro com as cápsulas e máquina, evidenciando objectivos como: sofisticado, conveniente, fácil de usar, rápidos de preparar, elevada qualidade ...)

(Linguagem produto => SWOT, posicionamento e publicidade futura))

Q6. Qual a possibilidade de os consumidores atuais de outras alternativas de sopas, de refeições de pronto-a-comer, etc...se deslocarem para este produto?

(Pontos fortes e fracos do produto => SWOT)

Q7. Quais as alternativas de receitas que as pessoas esperam encontrar dentro do intervalo: a) ..., b) ..., c) ...

(Caracterização gama de produtos => P & L; início de custeio)

Q8. Quantas vezes e quando é que as pessoas consomem o produto? (diariamente/semanalmente; almoço/jantar; em casa/fora de casa; como uma refeição / # de consumos por semana, ...)

(Dimensão do mercado = ocasião > Consumo / frequência)

Q9. Uma vez no mercado, onde é que as pessoas poderiam esperar encontrar a máquina e / ou cápsulas à venda: a) lojas de um supermercado; b) lojas específicas; c) canais de venda web/telefone?

(Canais de venda)

Q10. Explorar faixas de preço que as pessoas consideram justas para ambos os produtos: as máquinas e cápsulas.

(Produto P & L)

Q11. Uma vez no mercado, onde as pessoas esperam ter uma máquina de sopa para utilização:

- a) Em casa?
- b) No escritório?
- c) Nas lojas específicas em galerias comerciais?
- d) Nas escolas?
- e) Outras

(Posicionamento / Segmentação)

IV. Focus Grupo - Resultados

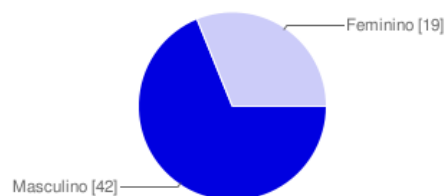
Sessão de FOCUS Group - Resultados

- As pessoas valorizam variedade
- Possibilidade de "Adicionar ingredientes" é uma mais valia => a mesma sopa pode ser percebida como diferente apenas pela adição de novos ingredientes
- O bem conhecido "robot Bimby" é uma grande ajuda na produção de sopas mas a sua qualidade é bastante baixa
- O sucesso das Sopas é significativamente associada ao sabor dos produtos e textura
- É muito importante que os consumidores entendam que a máquina é um sistema somente dedicado à preparação de sopas, e não um dispositivo misto de preparação de sopa + café + chá
- O equipamento deve estar em sintonia com uma textura fina
- É expectável ter dosagens individuais e também propostas familiares (3-4 porções)
- O conceito de Sopas deve passar a seguinte mensagem: easy-to-use, tradicional e altamente nutritivo
- A menção aos chefs e nutricionistas seria considerado um adicional relevante para superar os obstáculos iniciais
- Canais de vendas esperados: supermercados e web
- Custo de cápsulas Esperado: cerca de 0,99 € (barreira psicológica de 1 €)
- Conceito que encaixa perfeitamente em empresas e escolas
- A vantagem de não ter de preparar legumes é uma mais valia
- A possibilidade de utilização de produtos biológicos faz a diferença
- A preocupação no uso de cápsulas recicláveis seria um complemento relevante

V. Resultados Do Questionário

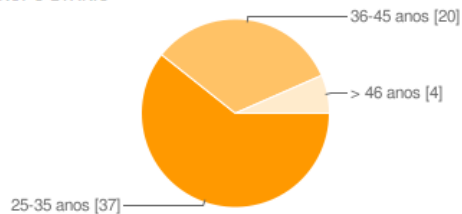
Nº Respondentes: 61

SEXO



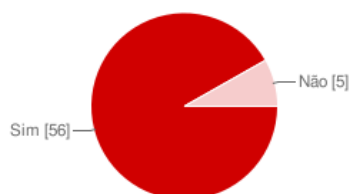
Masculino	42
Feminino	19

GRUPO ETÁRIO



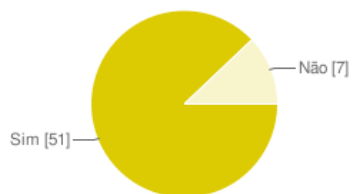
25-35 anos	37
36-45 anos	20
> 46 anos	4

Consome Sopa?



Sim	56
Não	5

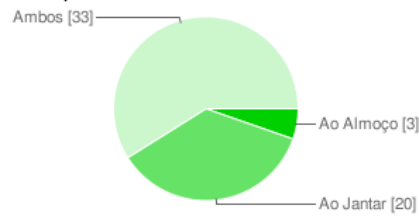
Considera a possibilidade de compra de comida pré-feita (pizza, refeições pré-cozinhadas)?



Sim	51
Não	7

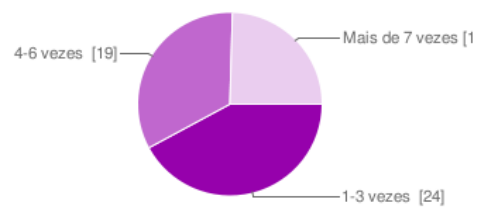
ZUPPA, NUNCA FOI TÃO FÁCIL COMER SOPA!

Q1. Come sopa:



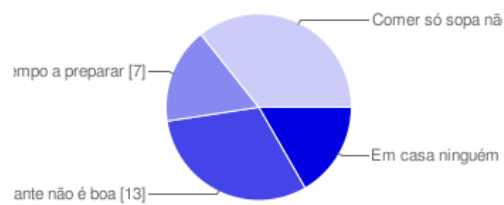
Ao Almoço	3
Ao Jantar	20
Ambos	33

Q2. Quantas vezes por semana come sopa



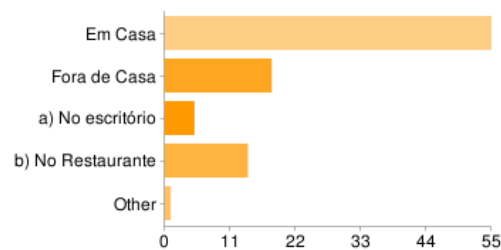
1-3 vezes	24
4-6 vezes	19
Mais de 7 vezes	14

Q3. Porque não come mais vezes?



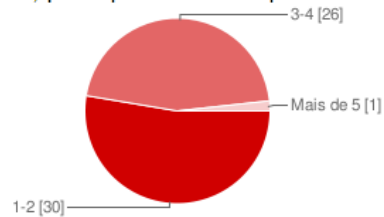
Em casa ninguém faz
No restaurante não é boa
A refeição demora muito tempo a preparar
Comer só sopa não é refeição.

Q4. Onde costuma comer Sopa?



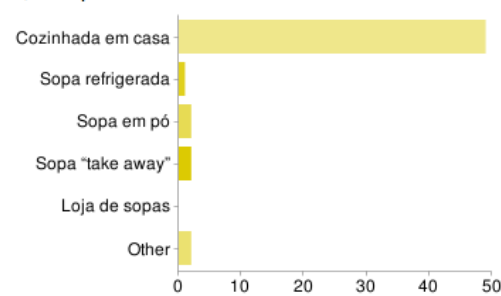
Em Casa	55
Fora de Casa	18
a) No escritório	5
b) No Restaurante	14

Q5. Em casa, quantas pessoas comem sopa:



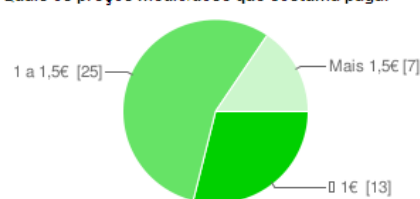
1-2	30
3-4	26
Mais de 5	1

Q6. A sopa é:



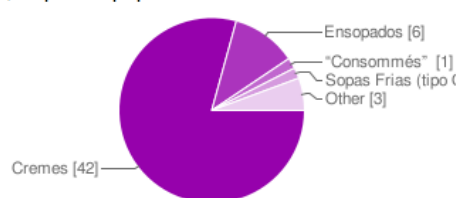
Cozinhada em casa	49
Sopa refrigerada	1
Sopa em pó	2
Sopa "take away"	2
Loja de sopas	0
Other	2

Q7. Quais os preços médio/dose que costuma pagar



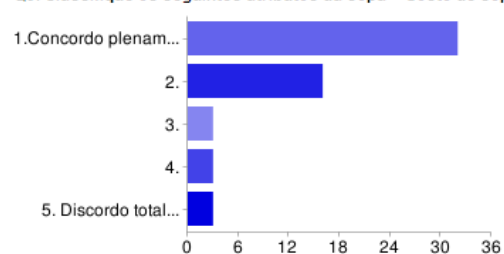
≈ 1€	13
1 a 1,5€	25
Mais 1,5€	7

Q8. Que tipo de sopa prefere?



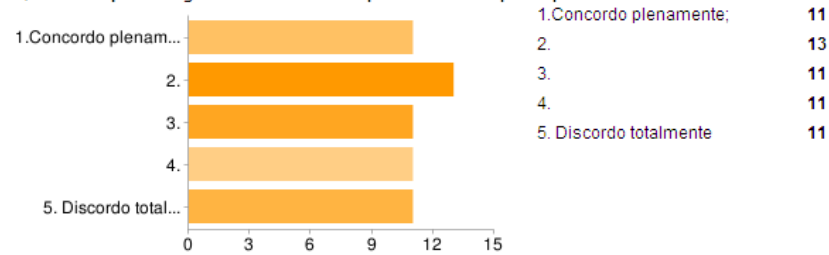
Cremes	42
Ensopados	6
"Consommés"	1
Sopas Frias (tipo Gaspacho)	1
Other	3

Q9. Classifique os seguintes atributos da sopa - Gosto de sopa "cremosa"

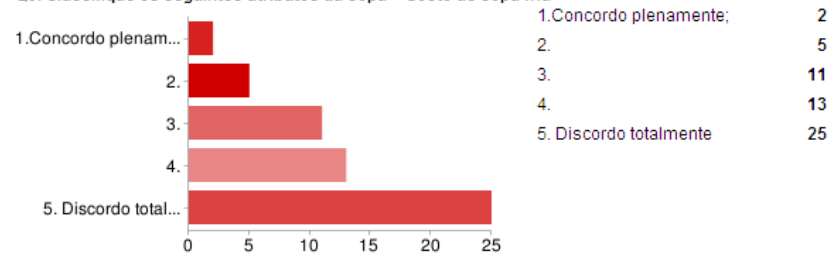


1. Concordo plenamente	32
2.	16
3.	3
4.	3
5. Discordo totalmente	3

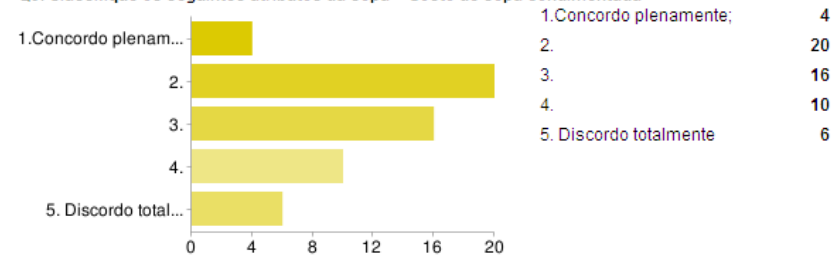
Q9. Classifique os seguintes atributos da sopa - Gosto de sopa "Espessa"



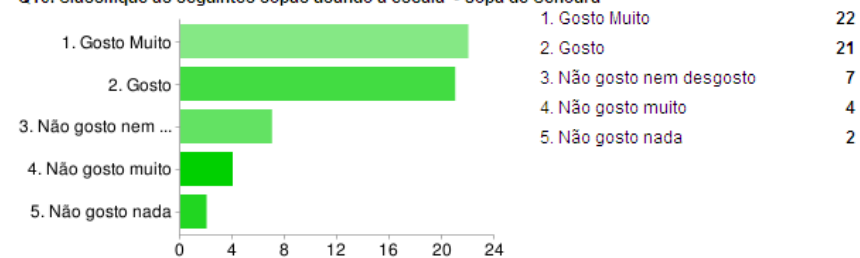
Q9. Classifique os seguintes atributos da sopa - Gosto de sopa fria



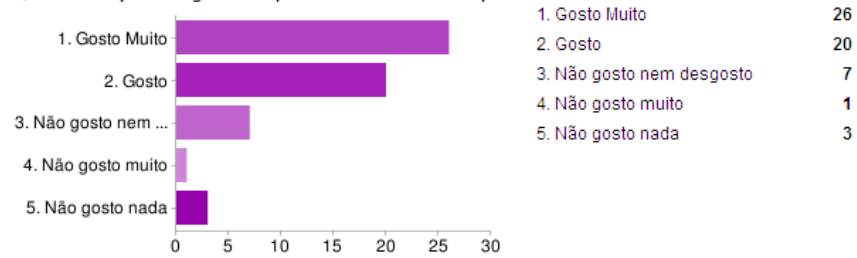
Q9. Classifique os seguintes atributos da sopa - Gosto de sopa condimentada



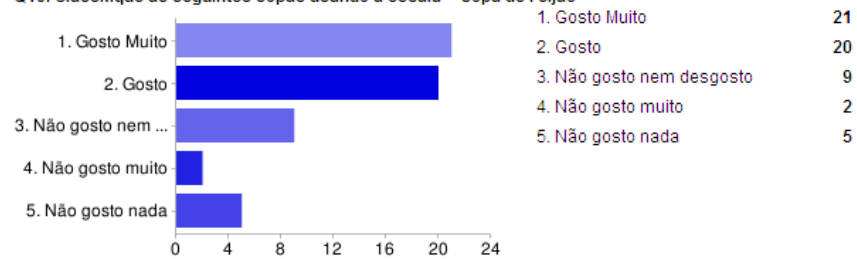
Q10. Classifique as seguintes sopas usando a escala - Sopa de Cenoura



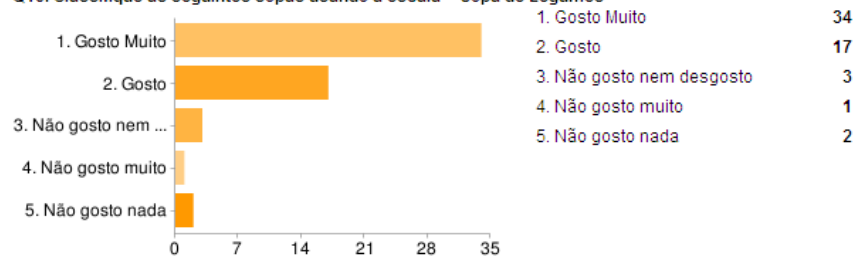
Q10. Classifique as seguintes sopas usando a escala - Sopa de Alho Francês



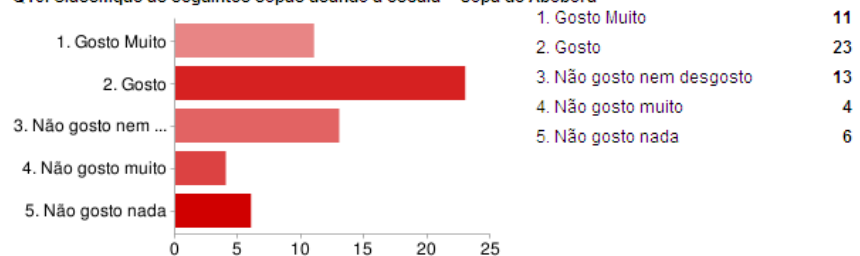
Q10. Classifique as seguintes sopas usando a escala - Sopa de Feijão



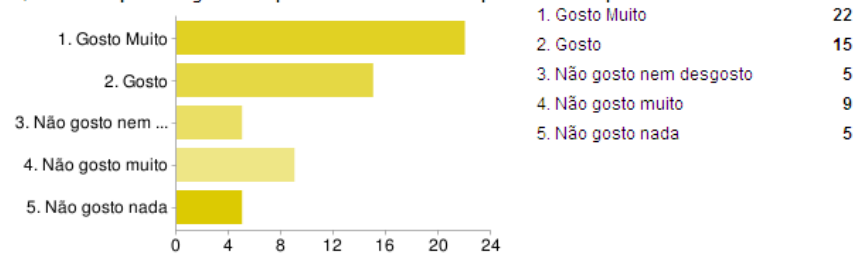
Q10. Classifique as seguintes sopas usando a escala - Sopa de Legumes



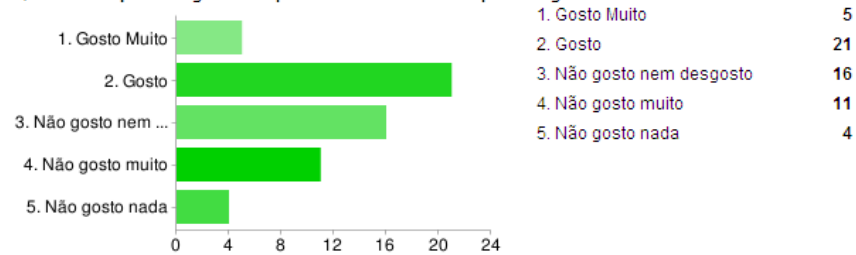
Q10. Classifique as seguintes sopas usando a escala - Sopa de Abóbora



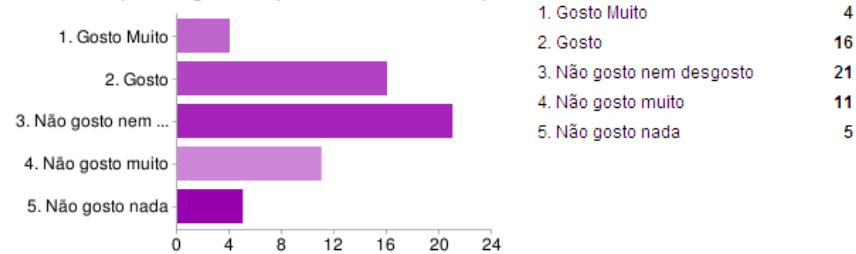
Q10. Classifique as seguintes sopas usando a escala - Sopa de Grão e Espinafres



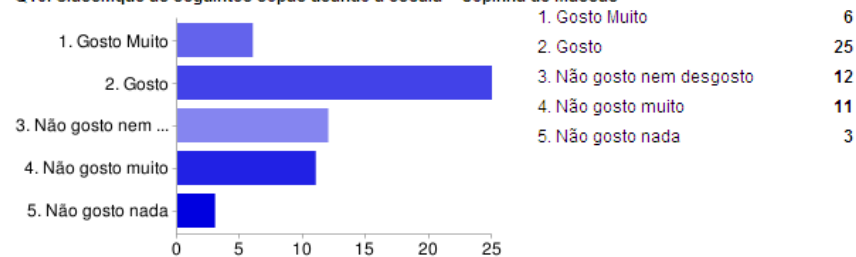
Q10. Classifique as seguintes sopas usando a escala - Sopa de Cogumelos



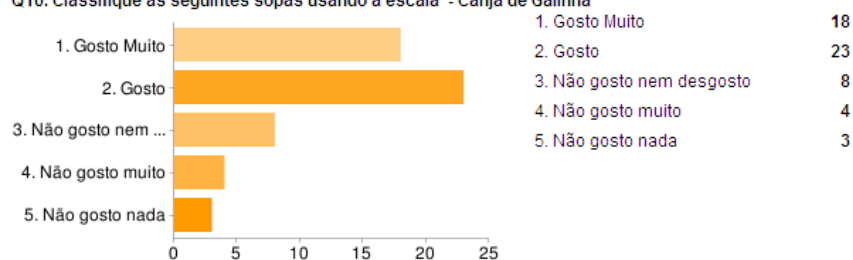
Q10. Classifique as seguintes sopas usando a escala - Sopa de Ervilhas



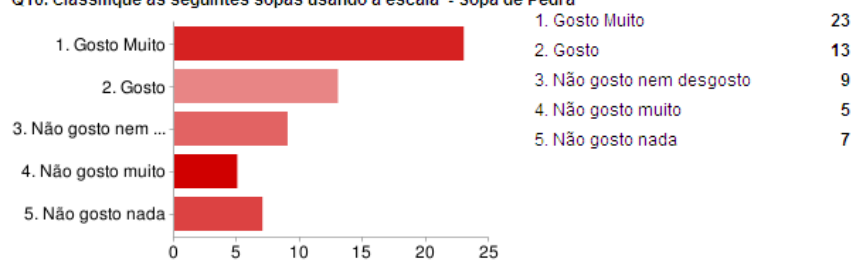
Q10. Classifique as seguintes sopas usando a escala - Sopinha de Massas



Q10. Classifique as seguintes sopas usando a escala - Canja de Galinha



Q10. Classifique as seguintes sopas usando a escala - Sopa de Pedra





ZUPPA, NUNCA FOI TÃO FÁCIL COMER SOPA!

Página intencionalmente deixada em branco